

ESTUDIO DE MERCADO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA
PANADERÍA LEAL DE LA CIUDAD DE PALMIRA, DURANTE EL PERIODO 2014

AUTORAS: DORELBY ANDREA MENESES ZAMBRANO
INGRID JOHANNA TOVAR LÓPEZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE, SEDE PALMIRA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA
2015

ESTUDIO DE MERCADO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA
PANADERÍA LEAL DE LA CIUDAD DE PALMIRA, DURANTE EL PERIODO 2014

AUTORAS: DORELBY ANDREA MENESES ZAMBRANO
INGRID JOHANNA TOVAR LÓPEZ

Trabajo de grado para optar por el título de Administración de Empresas

Director: Edwin Javier Botero Cardona, Economista

UNIVERSIDAD DEL VALLE, SEDE PALMIRA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA
2015

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Palmira, 4-Diciembre-2015

DEDICATORIA

Agradezco al Señor por permitirme crecer en el seno de dos familias ejemplares: Meneses y Zambrano, por poner en mi camino a mi pareja, porque cada paso que damos él lo da con nosotros, por estar presente en nuestros actos y pensamientos y aprender de ellos. Agradezco inmensamente a mi familia que es ejemplar, luchadora, responsable, con principios, valores y amor, familia que se caracteriza por el apoyo mutuo en las aflicciones y participación en los triunfos como lo ha sido el proceso de mi carrera profesional Administración de Empresas.

DORELBY ANDREA
MENESES

DEDICATORIA

Le dedico esta tesis principalmente a DIOS por darme unos padres ejemplares; Javier Tovar y Martha López. Se lo dedico a ellos por su gran apoyo incondicional, su amor y sus esfuerzos diarios para convertirme en una profesional Administradora de Empresas.

INGRID JOHANNA TOVAR

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos la culminación de este trabajo de grado a nuestro tutor Edwin Javier Botero quién acepto ser nuestro guía durante este proceso el cual ha sido largo, demostrando ser una persona de principios y ética profesional, agradecemos por compartirnos sin limitaciones sus amplios conocimientos y experiencias profesionales que ayudaron a estructurar el proyecto de grado; también reconocemos la participación de la Directora de Ventas Olga Lucia Torres y el Administrador Jorge Bedoya, colaboradores de la Panadería Leal quienes nos facilitaron datos relevantes de esta, información catalogada como guía

TABLA DE CONTENIDO

1. TÍTULO.....	18
2. ANTECEDENTES	19
3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	28
4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	30
5. OBJETIVOS	31
5.1 OBJETIVO GENERAL	31
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	31
6. JUSTIFICACIÓN	32
7. MARCO CONTEXTUAL HISTÓRICO	35
7.1 RESEÑA HISTÓRICA PANADERÍA LEAL	36
7.2 MISIÓN	38
7.3 VISIÓN	38
7.4 OBJETIVOS CORPORATIVOS.....	39
7.5 VALORES CORPORATIVOS.....	39
8. MARCO CONCEPTUAL.....	40
8.1 INTERNACIONALIZACIÓN	40
8.2 EXPORTACIÓN.....	40
8.3 PYME.....	40
8.4 SECTOR PANIFICADOR	41
8.5 MACRO ENTORNO.....	41
8.6 MICRO ENTORNO	42
8.7 TRATADO DE LIBRE COMERCIO (TLC).....	42
8.8 ARANCEL.....	42
8.9 POSICIÓN ARANCELARIA.....	42
8.10 MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN	43
8.11 FRANQUICIANTE	45
8.12 FRANQUICIATARIO	45

8.13	ROYALTY (REGALIA).....	46
9.	MARCO TEÓRICO.....	47
9.1	VENTAJA COMPETITIVA	47
9.2	CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	49
9.3	INTERNACIONALIZACIÓN	50
9.4	TEORÍA DE REDES	52
9.5	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES	53
9.6	MODELO WAY STATION.....	54
9.7	TEORIA DE LA ESCASEZ DE RECURSOS.	54
10.	MARCO JURÍDICO.....	55
10.1	LEY 7 DE 1991	55
10.2	LEY 9 DE 1991	57
10.3	DECRETO 2685 DE 1999	58
10.4	DECRETO 539 DE 2014. BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA 64	
11.	DISEÑO METODOLÓGICO.....	66
11.1	METODOLOGÍA.....	66
11.2	TIPO DE ESTUDIO	66
11.3	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	66
12	VARIABLES	76
13	CAPÍTULO I.....	78
13.1	ENTREVISTA.....	78
13.2	PORTAFOLIO DE PRODUCTOS DE LA PANADERÍA LEAL	81
13.3	POSICIÓN ARANCELARIA DE LOS PRODUCTOS DE LA PANADERÍA LEAL 84	
14	CAPÍTULO II	94
14.1	DIAGNÓSTICO DE POTENCIAL EXPORTADOR (Ver ANEXO D)	94
14.2	PRESELECCIÓN Y SELECCIÓN DE MERCADOS.....	95
15	CAPÍTULO III	118
15.1	SOCIAL	119

15.2	ECONÓMICO	129
15.3	POLÍTICO.....	136
15.4	LEGAL	140
15.5	AMBIENTAL	150
15.6	TECNOLÓGICO.....	155
15.7	ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR PANIFICADOR EN PANAMÁ	162
15.8	ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS	174
16	CAPITULO IV.....	197
16.1.	PROPUESTA A LA PANADERIA LEAL	197
16.2	METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN DE LA FRANQUICIA.....	204
17	CONCLUSIONES	206
18	RECOMENDACIONES	209
19.	BIBLIOGRAFÍA	211
20.	WEBGRAFÍA	212

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Grado de internacionalización de la red.....	52
Tabla 2. Población de Colombianos en Ciudad de Panamá.....	67
Tabla 3. Productos Panadería Leal.....	82
Tabla 4. Arancel global y preferencial para Colombia.....	98
Tabla 5. Ejemplo de calificación.....	103
Tabla 6. Países proveedores de Panamá.....	104
Tabla 7. Ejemplo de calificación.....	105
Tabla 8. Calificación de los países proveedores de Panamá	106
Tabla 9. Porcentaje de participación colombiana.....	107
Tabla 10. Análisis del porcentaje de participación de Colombia con respecto a la participación del país líder	108
Tabla 11. Calificación final de la variable países competidores (calidad/precio) .	109
Tabla 12. Matriz de preselección de mercados	116
Tabla 13. Ejemplo	116
Tabla 14. Estructura del Producto Interno Bruto	131
Tabla 15. Principales proveedores.....	134
Tabla 16. Comportamiento del dólar.....	134
Tabla 17. Superficie reforestada	154
Tabla 18. Conclusión macro entorno de Panamá	156
Tabla 19. Análisis Estructural del Sector Panificador en Panamá	164
Tabla 20. Nacionalidad	174
Tabla 21. Edad.....	175
Tabla 22. Sexo.....	176
Tabla 23. Estrato.....	177
Tabla 24. Consumo del producto	178
Tabla 25. Colombianos que extrañan los productos de panadería de origen Colombiano.....	179
Tabla 26. Calificación de los productos de panadería	180
Tabla 27. Conocimiento de productos de panadería de origen Colombiano	181

Tabla 28. Calificación de los productos de panadería hechos en Colombia	182
Tabla 29. Frecuencia de compra	183
Tabla 30. Gasto por cada compra de los colombianos	184
Tabla 31. Conocimiento de establecimientos o marcas de Productos de panadería	185
Tabla 32. Sitios donde compra los Colombianos productos de panadería	187
Tabla 33. Medios publicitarios.....	188
Tabla 34. Calificación de enviar productos de panadería	189
Tabla 35. Atributos de los productos de panadería.....	191
Tabla 36. Conocimiento de la Panadería Leal	192
Tabla 37. Calificación de los productos de la Panadería Leal	194
Tabla 38. Productos de la Panadería Leal que los Colombianos les gustaría encontrar en ciudad de Panamá	195
Tabla 39. Fortalezas y debilidades Panadería Leal	198
Tabla 40. Países proveedores de Bolivia.....	244
Tabla 41. Calificación de los países proveedores de Bolivia.	245
Tabla 42. Países proveedores de Brasil.	245
Tabla 43. Calificación proveedores de Brasil	246
Tabla 44. Países proveedores de Canadá.....	247
Tabla 45. Calificación proveedores de Canadá	248
Tabla 46. Países proveedores de Guatemala.....	248
Tabla 47. Calificación proveedores de Guatemala	249
Tabla 48. CBRE, Mercado de Centros Comerciales, ciudad de Panamá	257
Tabla 49. Importaciones de Bolivia	259
Tabla 50. Importaciones de Brasil.....	261
Tabla 51. Importaciones de Canadá.	265
Tabla 52. Importaciones de Panamá.	271
Tabla 53. Importaciones de Guatemala	274

LISTA DE GRÁFICAS

Grafica 1. Información anual de franquicias.....	25
Grafica 2. Países del mapa de oportunidades	96
Grafica 3. Países preseleccionados.....	97
Grafica 4. Exportaciones de Colombia.....	103
Grafica 5. Países proveedores de Panamá	105
Grafica 6. Mercado de Bolivia	108
Grafica 7. Matrimonios en la República de Panamá	119
Grafica 8. Matrimonios en Panamá según la edad	120
Grafica 9. Tasa bruta de mortalidad en Panamá	122
Grafica 10. Defunciones en Panamá	123
Grafica 11. Instalaciones de salud en Panamá.....	125
Grafica 12. Personal de salud en las instalaciones en Panamá	126
Grafica 13. Consulta externa	127
Grafica 14. Matricula en la República de Panamá.....	128
Grafica 15. PIB Panamá 2010-2013-Expresado en dólares	129
Grafica 16. PIB Per cápita Panamá 2010-2013-Expresado en dólares	130
Grafica 17. PIB Panamá 2012 por sectores de origen y componentes del gasto (%)	132
Grafica 18. PIB e inflación	133
Grafica 19. Comportamiento del dólar	135
Grafica 20. Número de emergencias ambientales atendidas.	153
Grafica 21. Superficie afectada por incendios.....	153
Grafica 22. Nacionalidad.....	174
Grafica 23. Edad.....	175
Grafica 24. Sexo	176
Grafica 25. Estrato	177
Grafica 26. Consumo del producto	178
Grafica 27. Colombianos que extrañan los productos de panadería de origen Colombiano.....	179

Grafica 28. Calificación de los productos de panadería	180
Grafica 29. Conocimiento de productos de panadería de origen Colombiano	181
Grafica 30. Calificación de los productos de panadería hechos Colombia	182
Grafica 31. Frecuencia de compra.....	183
Grafica 32. Gasto por cada compra de los colombianos	184
Grafica 33. Conocimiento de establecimientos o marcas de Productos de panadería.....	186
Grafica 34. Sitios donde compra los Colombianos productos de panadería.....	187
Grafica 35. Medios publicitarios	188
Grafica 36. Calificación de enviar productos de panadería.....	190
Grafica 37. Atributos de los productos de panadería	191
Grafica 38. Conocimiento de la Panadería Leal.....	193
Grafica 39. Calificación de los productos de la Panadería Leal.....	194
Grafica 40. Productos de la Panadería Leal que los Colombianos les gustaría encontrar en ciudad de Panamá	196
Grafica 41. Países proveedores de Bolivia.	244
Grafica 42. Países proveedores de Brasil.....	246
Grafica 43. Países proveedores de Canadá.	247
Grafica 44. Países proveedores de Guatemala	249
Grafica 45. Mercado de Brasil.....	250
Grafica 46. Mercado de Guatemala	251
Grafica 47. Mercado de Panamá	252
Grafica 48. Mercado de Canadá	253

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Cadena de valor	49
Figura 2. Posición Arancelaria	84
Figura 3. Posición Arancelaria	85
Figura 4. Posición Arancelaria	86
Figura 5. Posición Arancelaria	87
Figura 6. Posición Arancelaria	88
Figura 7. Posición Arancelaria	89
Figura 8. Posición Arancelaria	90
Figura 9. Posición Arancelaria	91
Figura 10. Posición Arancelaria	92
Figura 11. Radar empresarial	118
Figura 12. 5 fuerzas de Michael Porter.	163
Figura 13. Modelo de franquicia.....	204
Figura 14. Muestra fotográfica 1	231
Figura 15. Muestra fotográfica 2	231
Figura 16. Diagnóstico del Potencial Exportador	232

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Soporte carta de la Universidad del Valle.....	228
Anexo B. Carta de Cancillería Colombiana.....	229
Anexo C. Fotografías	231
Anexo D. Diagnóstico del Potencial exportador.....	232
Anexo E. Países competidores (calidad/precio).....	244
Anexo F. Lista de panaderías en República de Panamá.	254
Anexo G. Mercado de Centros Comerciales en ciudad de Panamá.	257
Anexo H. Lista de Proveedores de la Panadería Leal.	258
Anexo I. Importaciones de Bolivia.....	259
Anexo J. Importaciones de Brasil.....	261
Anexo K. Importaciones de Canadá.	265
Anexo L. Importaciones de Panamá.....	271
Anexo M. Importaciones de Guatemala.....	274

RESUMEN

El sector panificador en Colombia se caracteriza principalmente en nuestro país por componerse de empresas en su mayoría Pymes, su trayectoria ha sido fabricar productos artesanales, es un sector que no solamente se encarga de vender los diferentes productos como chicharrón, pan, almojábana, buñuelo, etc, típicos de nuestra gastronomía, sino que también ofrece un espacio social donde las personas pueden compartir en familia y amigos.

Hay que resaltar que son muchas empresas panaderas a nivel nacional que se han destacado dentro del sector, dejando de ser panaderías de barrios, a convertirse en empresas más organizadas, innovadoras y de calidad, que le han dado valor agregado a sus productos típicos de panadería adicionando en sus menús desayunos y almuerzos gourmet. En la ciudad de Palmira, la Panadería Leal, lidera el mercado panificador de la región, cuenta con 8 puntos en Palmira y dos que se expandieron a nivel departamental específicamente en Cali y Bugá, además se destaca por ser una empresa cuyos procesos se tecnificaron usando maquinaria con tecnología de punta que han reducido los tiempos de fabricación, ya que la planta de producción debe suministrar los diferentes puntos de venta; se evidencia entonces una empresa con alto volumen de producción; es por esta razón que se escoge la Panadería Leal para realizar un proceso de internacionalización por medio de investigación de mercados a través de una metodología de preselección y selección de países, posteriormente se hace un análisis del entorno del país objetivo para medir amenazas y oportunidades del sector panificador y finalmente proponerle a la empresa la forma de ingresar al mercado extranjero.

Palabras claves: Pyme, internacionalización, sector panificador, Panadería Leal.

INTRODUCCIÓN

Internacionalizar una empresa involucra todas las áreas funcionales de ella, la organización debe tener presente antes de iniciar un proceso de internacionalización cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, eso le permitirá a la empresa conocer las exigencias del mercado en su país destino, determinar qué áreas de su empresa internacionalizar, crear una franquicia o alianzas estratégicas, todo depende de la situación actual de la empresa, e incluso las empresas suelen iniciar su expansión internacional por países vecinos, dado a la distancia psíquica que hay entre el país de origen y destino, es decir la cercanía física en idioma, ahorro de fletes y afinidad cultural pueden ser un poderoso incentivo para establecer contactos internacionales y ante todo experiencia en mercados foráneos.

A partir de los conocimientos adquiridos en la materia de comercio exterior, se decide aplicar un proceso de internacionalización a una empresa Panificadora posicionada en la ciudad de Palmira y con operaciones a nivel regional; la Panadería Leal; se plantea como problema los colombianos radicados en el extranjero, por esta razón se ve como oportunidad de negocio aprovechar ese mercado. Para llevar a cabo este objetivo se empieza por conocer aspectos generales de la Panadería Leal, usando como herramienta la entrevista, aplicada a la directora de ventas Olga Lucia Torres, identificando el portafolio de productos de la Panadería y posteriormente a través de la DIAN su posición, lo cual sirvió como base para desarrollar los demás objetivos.

La metodología de preselección y selección de mercados es un modelo de priorización de mercados donde a través de una matriz de comparación se evalúan diferentes factores que afectan el desarrollo de un negocio en los mercados internacionales. Esta metodología permite la comparación de la información y la toma de decisiones, aclarar el panorama (amenazas y oportunidades) en los mercados, establecer el potencial del mercado y dar una calificación objetiva a cada mercado para canalizar sus esfuerzos.

Para dicha metodología se tuvo en cuenta herramientas esenciales como el Trade Map y el mapa de oportunidades para el sector panificador que plantea ProExport actualmente ProColombia, gracias a estos dos materiales se escoge los 5 países

a estudiar Bolivia, Brasil, Canadá, Guatemala y Panamá. Con la matriz se realiza una comparación entre los países usando una serie de variables tales como preferencias arancelarias, afinidad comercial y cultural, destino actual de las exportaciones, países competidores, disponibilidad de transporte y disponibilidad de oficinas comerciales.

Después de los resultados de dicha calificación el cual arroja el país objetivo, se comienza a evaluar aspectos del macro y micro entorno del país destino enfocados al proceso de internacionalización de la Panadería Leal. Para el trabajo de campo se usó como técnica de recolección las encuestas, dirigidas a los colombianos radicados en Panamá, dado a las limitaciones de tiempo y recursos no fue posible aplicarlas directamente en ciudad de Panamá, por ende se difundió la encuesta online en redes sociales principalmente Facebook, este fue un instrumento esencial a la hora de llevar a cabo la totalidad de las encuestas.

Finalmente se diseña una propuesta a la Panadería Leal, con el fin de darle a conocer la forma de ingresar al país destino a través de un esquema de 4 etapas que propone AMPYME (Autoridad de la micro, pequeña y mediana empresa).

1. TÍTULO

Estudio de mercado para la internacionalización de la Panadería Leal de la ciudad de Palmira, durante el periodo 2014

2. ANTECEDENTES

La internacionalización ha sido uno de los fenómenos más importantes de la actualidad y que ha sido de interés para muchas empresas colombianas, además de un reto significativo a la hora de expandir su empresa a mercados extranjeros, pues lograr un proceso de internacionalización exitoso requiere conocer una serie de variables y factores determinantes. Para ProColombia¹, la internacionalización es una operación estratégica que involucra todas las áreas funcionales de la empresa, se requiere dedicación, entusiasmo y preparación, para llegar a ser un exportador exitoso. Esto debe complementarse con un espíritu emprendedor comprometiéndose con la creatividad y el profesionalismo, teniendo presente cuáles son sus fortalezas y oportunidades, y, sus debilidades y amenazas.

Según Cristina Robledo²; hablar de internacionalización ha estado directamente relacionado con dos variables estratégicas; la exportación y la inversión extranjera directa (IED), donde la primera es la más acertada por la mayoría de empresas para ingresar a nuevos mercados por su bajo riesgo y costo, en cambio la IED implica mucho riesgo y alto requerimiento de capital. Exportar es una actividad que involucra inversiones, riesgos, y en ocasiones gran carga operativa por parte de la empresa, para muchas es difícil e imposible, ya que depende del tamaño y el tipo de actividad que se dedican. Además señala que existen otros caminos para que las empresas colombianas se beneficien de los mercados internacionales tales como; las franquicias, licencias y alianzas estratégicas. Pues afirma que vale la pena explorar estas alternativas con miras a la internacionalización, que permite a las empresas colombianas, de acuerdo a sus capacidades y recursos, acceder a nuevos mercados, logrando una combinación de riesgo e inversión que se adecue a sus posibilidades.

¹ PROCOLOMBIA Colombia. (2012) ¿Cómo internacionalizo mi empresa para aprovechar los tratados de libre comercio-TLC'S? [en línea], disponible en: <http://www.ccpalmira.org.co/portal/images/Docs/Martes%20Empresarial/C%F3mo%20internacionalizar%20mi%20empresa%20-%20TLC.pdf>, [citado 3-marzo-2014].

² ROBLEDOS, Cristina. "Internacionalización de las empresas colombianas: más allá de las exportaciones" [en línea], disponible en: www.dinero.com/opinion/opinion-online/articulo/internacionalizacion-empresas-colombianas-alla-exportaciones/117071, [citado 3-marzo-2014].

Exportar o internacionalizarse es una alternativa para las medianas y grandes empresas que aún no han realizado un proceso de internacionalización, pero que sus procesos operativos, administrativos y posicionamiento a nivel local, las convierte a largo plazo en posibles multinacionales.

El modelo Uppsala, desarrollado por los académicos de la universidad de Uppsala, poniendo de manifiesto que las Pymes suelen seguir un proceso de expansión internacional gradual, la teoría menciona que:

“Cuando la empresa tiene interés en incursionar a mercados extranjeros experimenta 4 etapas diferentes, la cual autores como Johanson y Vahlne⁵ la definen como; cadena de establecimiento. Las etapas son las siguientes: 1. Actividades esporádicas o no reguladas de exportación, 2. Exportaciones a través de representantes independientes, 3. Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero, 4. Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero.”³

Johanson y Vahln partieron del supuesto que el conocimiento del mercado es algo que se va generando de forma gradual a través de la experiencia de operación en mercados extranjeros. Al aumentar dicha experiencia van apareciendo nuevas oportunidades de mercado, concediéndole a la empresa mayor conocimiento del entorno en el que se desenvuelve.

Para José Carlos Jarrillo y John Martínez Echezarraga⁴, el proceso de internacionalización suele iniciarse con el <despertar> de la idea, que puede producirse de múltiples maneras, la mayoría de ellas no planeadas. Aunque en ocasiones la idea surge de un análisis sistemático de las posibilidades de expansión de la empresa en reuniones de la dirección, habitualmente tiene su origen en circunstancias ajenas a una decisión directiva. También existe

³ HOSTOS PRADILLA Karla J. y SALGADO SANCHEZ Gloria. Proceso de internacionalización: grupo Bimbo, (2012), 89 p. [Trabajo de grado], Bogotá D.C, Universidad del Rosario de Colombia. Facultad de administración. Pág. 18, disponible en: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/2831/1022345685-2012.pdf?sequence=1>, [citado 4-Marzo-2014].

⁴ JARAMILLO, José Carlos y ECHEZARRAGA, John Martínez. Estrategia Internacional más allá de la Exportación: Editorial Mc Graw Hill. Pág.: 62-63.

<impulsores> o promotores de este proceso tanto interno como externo a la empresa; entre los externos están las cámaras de comercio, las asociaciones industriales, los bancos, especialmente dedicadas a la promoción de las exportaciones; los impulsores internos suele ser miembros de la alta dirección de la empresa que están vivamente interesados en iniciar el proceso.

Afirman también que las empresas suelen iniciar su expansión internacional por los países vecinos debido a la cercanía física o por ahorro de fletes y logística, o por los países que ofrecen un mayor mercado potencial. Sin embargo, hay una buena proporción de empresas que comienzan por los países <psicológicamente> más cercanos, lo que se denomina distancia psíquica⁵. Varios estudios han demostrado que la distancia psíquica, suelen ser poderoso incentivo para entablar contactos internacionales.

Por otro lado, de acuerdo a autores como Bilkey y Tesar, Lee y Brasch⁶ entre otros, propone el modelo de innovación, el cual nace en Estados Unidos, ellos conciben la internacionalización como un proceso de innovación empresarial. Los autores Alonso Y Donoso de esta corriente, explican que el paralelismo que existe entre la internacionalización e innovación se desarrolla sobre la decisión de una empresa de incrementar el compromiso internacional realizando permanentes innovaciones en sentido amplio. A demás dichos autores resaltan la idea que la experiencia acumulada de la compañía a través de un largo proceso de aprendizaje constante es la clave principal para lograr competir con éxito en los mercados internacionales.

La internacionalización de una empresa, bajo un enfoque económico, puede verse motivada a incursionar a nuevos mercados bajo un análisis de costos y ventaja competitiva de producir en el extranjero. El paradigma ecléctico planteada por Dunning (1988), consiste en la decisión de la empresa en entrar a mercados internacionales, no exportando directamente, sino fabricar en el país extranjero. Según Dunning (1988) son cuatro las condiciones que se deben dar para que una empresa pueda explotar su ventaja competitiva en el exterior, mediante la inversión directa, que la convierta en empresa multinacional. Primero la empresa debe contar con ventajas propias en comparación con las empresas locales, esas

⁵ distancia psíquica: menores diferencias entre países en factores tales como idioma, costumbres, educación, desarrollo industrial, tradiciones etc.

⁶ HOSTOS PRADILLA Karla J. y SALGADO SANCHEZ Gloria. Op, cit., p. 11.

ventajas se pueden dar por un lado por los activos intangibles que tenga la compañía, como la estructura organizacional y por otro de las ventajas derivadas del gobierno común de una red de activos. Segundo, la empresa que tengan dichas ventajas propias le tiene que resultar más ventajoso la explotación de estas por sí mismas antes que vendérselas o alquilárselas a otras empresas localizadas en otros países es decir, debe de ser más rentable internacionalizar su cadena de valor. Tercero para la empresa debe resultarle rentable localizar alguna parte de sus plantas de producción en el exterior, cuyos factores dependerán de la calidad, los costos de producir en dicha zona, barreras de comercio, infraestructura de los países, diferencias idiomáticas, cultura entre otras. Cuarto, si una compañía toma la decisión de realizar una inversión directa en el exterior sus directivos deben analizar que la producción en otro país tiene que estar relacionada con la estrategia organizacional que tenga establecida la empresa a largo plazo⁷.

Para Cristina Robledo ⁸, acerca de la internacionalización en empresas colombianas, se puede decir que es un proceso que poco a poco se ha ido construyendo la inserción de estas en mercados globales. El análisis del origen de este proceso se remonta en los años noventa, cuya década se hace referencia a la apertura económica que experimento Colombia y el continente suramericano para integrarse a la economía global. Los primeros proponentes de esta política comercial fueron durante la administración del Presidente Ronald Reagan en Estados Unidos, y la Primer Ministro Margaret Thatcher en Inglaterra. En Colombia, la decisión de adoptar este modelo fue por causa de los resultados que produjo la política proteccionista, cuyos mercados nacionales se vieron saturados por productos locales, de tal manera que afecto el poder de compra, siendo este inferior a la oferta, en adición, los precios de los productos nacionales habían incrementado con el tiempo y por ende la calidad se deterioró por falta de competencia. Es por esta razón que la administración del ex presidente Cesar Gaviria adopto una política comercial, llamada apertura económica.

⁷ TRUJILLO Andrea, RODRÍGUEZ Diego, GUZMÁN Alexander y BECERRA Gisele. Documento de Investigación; Perspectivas teóricas sobre la internacionalización de empresas, (2006), 72 p. [Trabajo de grado], Bogotá D.C, Universidad del Rosario de Colombia. Facultad de administración. Pág. 9, disponible en: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1211/BI%2030.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, [citado 2-Marzo-2014].

⁸ ROBLEDOS, Cristina. "Internacionalización de las empresas colombianas: más allá de las exportaciones" [en línea], disponible en: www.dinero.com/opinion/opinion-online/articulo/internacionalizacion-empresas-colombianas-alla-exportaciones/117071, [citado 3-marzo-2014].

Como resultado de esta apertura, muchas industrias locales no lograron sobrevivir y muchos sectores desaparecieron. Para los consumidores la apertura significó una gran variedad de productos a precios bajos y de mayor calidad. Sin excepción, todos los países en el mercado global siguen acentuando políticas proteccionistas, en forma de aranceles, subsidios y otras restricciones. Igualmente la idea de una economía global integral planteada por el ex presidente Cesar Gaviria, aun no se ha concretado en su totalidad.⁹

Actualmente es común presenciar la creación de bloques comerciales, una organización internacional que agrupa a un conjunto de países con el propósito de obtener beneficios mutuos en el comercio internacional, por ejemplo MERCOSUR, CAN, ALIANZA DEL PACIFICO, entre otros. Estos bloques se convierten como posible ventaja a la hora de llevar a cabo un proceso de internacionalización.

Andrés Mauricio Castro¹⁰ dice que actualmente se habla de los nuevos esquemas de integración internacional y de los retos que deben afrontar las organizaciones para ingresar en los mercados internacionales, en los acuerdos tales como el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos o el acuerdo CAN-Mercosur, ya antes mencionado. Pero en la realidad, muy pocas empresas están preparados para afrontar los retos que les exige este nuevo mercado.

Para aproximarnos más a nivel nacional, la inversión extranjera directa en los últimos 5 años ha favorecido al país en cuanto al crecimiento económico, ya que las multinacionales que llevan tiempo en el país han ampliado sus operaciones, las nuevas pymes están arribando al mercado, las compañías se están localizando en las diferentes ciudades y llegando a sectores muy diversificados.

⁹ SUBGERENCIA CULTURAL DEL BANCO DE LA REPÚBLICA. (2015). *Apertura económica*. [en línea], disponible en: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/apertura-economica>, [citado 5-marzo-2014].

¹⁰ CASTRO Figueroa, Andrés Mauricio, "manual de exportaciones, la exportación en Colombia." (2008), Bogotá: Universidad del Rosario. Pág. 13 [en línea], disponible en: <http://books.google.com.co/books?id=Frss6jph2nAC&pg=PA175&lpg=PA175&dq=manual+del+exportador+andres+castro&source=bl&ots=0wM4gOUxOS&sig=A1eTHMDf4Bpl7EtKaDJ2sptN02c&hl=es&sa=X&ei=mRoOU5HsEYmrsATiz4D4DQ&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=manual%20del%20exportador%20andres%20castro&f=false>

¿Pero qué pasa con aquellas empresas colombianas que han incursionado en mercados extranjeros? No son muchas las compañías colombianas que hayan aplicado algún modelo teórico de exportación, los pocos ejemplos que se puede citar son las empresas como Quala que se encuentra en las principales ciudades del país, también está en países como: Venezuela, Ecuador y Republica Dominicana, en donde cuenta con una planta de producción para asegurar la mejor calidad en la producción y distribución de los productos.

Otro ejemplo es la Compañía Nacional de Chocolates, ahora llamada grupo Nutresa, la cual monto un esquema de plataformas complementarias en Costa Rica, Perú y Panamá para producir y distribuir sus productos a Centroamérica y Estados Unidos.

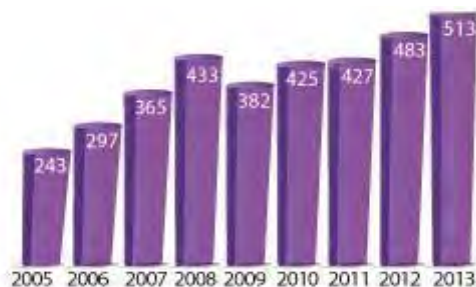
A partir de la apertura económica en Colombia se han generado una serie de adquisiciones y fusiones como el caso de Bavaria y su fusión con la Sudafricana SabMiller, y banco Granahorrar adquirido por el español BBVA.¹¹ En muchos de estos procesos de fusión, algunas compañías se enfrentan al riesgo de perder su reconocimiento adquirido durante años. Cabe resaltar que aunque las inversiones extranjeras favorecen las ventajas competitivas de las empresas locales, también genera factores no favorables como la pérdida de identidad. En el caso colombiano, se ha visto un notable problema de Monopolio, generando problemas de competitividad en los sectores.

Otra forma de medir la internacionalización en Colombia es por medio de franquicias, en los últimos años, el país se ha convertido en un mercado muy atractivo para empresas extranjeras y muchas de ellas han entrado con franquicias a nuestro país. Según masfranquicias.com¹², Colombia para el 2012 mostro un crecimiento del 13% frente al año 2011 y para el cierre del primer semestre del 2013 se evidencia una tasa ascendente del 6%.

¹¹ CASTRO, Andrés Mauricio. (2009). "Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: el caso Colombiano". P 13. [en línea], disponible en: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3787/01248219-2009-55.pdf?sequence=1>, [citado 5-marzo-2014].

¹² Masfranquicias.com: "cifras de la franquicia en Colombia a junio 2013" [en línea], disponible en: http://www.masfranquicias.com/contenidos/contenido.php?contenido=masfranquicias_presenta_informe_anual_de_la_franquicia_en_colombia:_evolucion_cifras_de_la_franqui

Grafica 1. Información anual de franquicias



Fuente: masfranquicias

En el sector panificador, Colombia se ha caracterizado por estar compuesta de empresas artesanales, pero en los últimos años se ha observado el gran interés de las empresas en invertir en tecnología para mejorar la calidad del producto. Se evidencia tres casos colombianos de la industria panadera, tales como Ramo, Noel y Pan pa' ya, que llevaron a cabo un proceso de internacionalización. Ramo actualmente no exporta ningún tipo de producto pero según la revista Dinero en una entrevista hecha al presidente de la compañía, Carlo Hugo Escobar, quien afirma que la internacionalización es un proceso que tardara por lo menos tres años. Los países a donde inicialmente entraría los productos Ramos serían los países de Centro América, el Sur de Estados Unidos (Florida) y España, que gustan mucho de los productos. Carlos Hugo Escobar puntualizo que los tratados de libre comercio no le asustan a la compañía, también afirma que la compañía no está interesado en exportar el producto final, por lo que optaran por exportar el producto pre-elaborado y hornearlo allá¹³.

Para el caso de Noel con más de 35 años de experiencia exportadora, ha llegado a consolidar negocios en más de 40 países en los cinco continentes. Cuentan con operaciones comerciales directas en Ecuador, Perú, Colombia y Venezuela, en centro América, Panamá, Nicaragua, Costa Rica, Guatemala y el Salvador. Durante su proceso expansionista ha realizado alianzas con empresas extranjeras como Heinz, compañía norte americana, la conocida empresa mexicana Bimbo, lo

¹³ DINERO. (2012, 26 de Septiembre), "Ramo: la chica difícil de la industria". En revista Dinero [en línea], año 2012, disponible en: <http://www.dinero.com/empresas/articulo/ramo-chica-dificil-industria/160672>, [citado 9-Marzo-2014].

cual nace Bimbo de Colombia S.A. Posteriormente la compañía crea la industria alimenticias Noel de Venezuela y Ecuador, también Cordialsa Mexico y la sociedad InverAlimenticias Noel S.A., como parte de su estrategia expansionista adquiere una planta en Costa Rica, de esta manera se constituye Compañía de galletas Noel Costa Rica S.A., además InverAlimentos Noel S.A. se fusiona con inversiones nacional de chocolates, hoy Grupo Nacional de Chocolates S.A. Hoy Noel, cuenta con seis plantas para diferentes procesos¹⁴.

Por último Pan pa´ ya, nace en Bogotá siendo una panadería de barrio, sus dueños ven la necesidad de ampliar el negocio por medio de franquicias, hoy cuentan con 32 puntos de ventas directos, de los cuales 20 son franquicias, distribuidas en Bogotá, Cali, Bucaramanga, Villavicencio y Weston (EU), además hace cuatro años entraron al mercado exportador con productos de queso ultracongelados que envían a Estados Unidos, España y Japón¹⁵.

Adicionalmente, se evidencio un plan exportador a una empresa colombiana a través de una investigación que se realizó en la Universidad del Rosario, cuyo proyecto está enfocado en el estudio y el desarrollo de un plan exportador con el cual la empresa Levapan S.A logre abrirse internacionalmente, esta empresa está dedicada a la comercialización y producción de materias primas para la industria alimenticia, dentro de este proceso, el primer paso fue conocer el macro y micro entorno de la empresa y por ende el producto potencial; la levadura. El estudio de mercado dio como resultado incursionar al mercado de Estados Unidos.¹⁶

Para la ciudad de Palmira, Valle del Cauca, se evidencia que solo la panificadora la Gitana ha incursionado a mercados extranjeros. Palmira cuenta principalmente con dos líderes en el mercado como es La Gitana y Panadería Leal. La industria panificadora La Gitana, en su portal web, se proyecta con la visión de ser la

¹⁴ TORRES, Elsa. (2009). "compañía de galletas Noel" en página web industria alimenticia [en línea], disponible en: <http://www.industriaalimenticia.com/articles/83177-compania-de-galletas-noel>, [citado 10-marzo-2014].

¹⁵ NULLVALUE. (2006,30 de noviembre), "Pan Pa YA 20 años de pan caliente", en periódico el Tiempo online [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2295963>, [citado 10-marzo-2014].

¹⁶ VILLA TORRES, Daniela y REY BOTERO Jorge. Plan exportador Levapan S.A. Internacionalización de una pyme. Bogotá D.C (2012), 73 P. Trabajo de grado (administrador de negocios internacionales) universidad del Rosario de Colombia. Facultad de administración, disponible en: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/2846/1016005831-2012.pdf?sequence=6>, [citado 10-Marzo-2014].

segunda empresa más importante en Colombia con productos de panadería y pastelería participando en los principales mercados nacionales y creciendo en los internacionales, su crecimiento se debe a la gran participación, que hace presencia en tiendas y supermercados, pues cuenta con el 34% del mercado suroccidente colombiano¹⁷. Por el contrario, la panadería Leal, actualmente cuenta con 8 puntos de ventas, del cual uno se encuentra ubicado en la ciudad de Buga, esta compañía se ha consolidado a nivel local, siendo una panadería de mayor prestigio por su calidad versus precio de sus productos. Pero aún no cuenta con un proceso de exportación.

¹⁷ La gitana página web [en línea], disponible en: <http://www.lagitana.com.co/quienes-somos/historia>, [citado 11-marzo-2014],

3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Colombia es el país con la mayor población migrante de Suramérica, desde la década de los 70, la cual fue la época donde gran cantidad de colombianos decidieron trasladarse a otros países como Estados Unidos, España, Canadá y Venezuela, desde este período los colombianos han ido migrando hacia diferentes partes del mundo, aunque en los últimos tiempos han decidido asentarse en países suramericanos o del Caribe, debido a algunas similitudes culturales, en especial el lenguaje el cual es vital para la comunicación, algunas naciones son Venezuela, México, Chile, Ecuador y Panamá. Según el Dane, en el 2005 había 3'331,107 millones de colombianos viviendo en el extranjero, según esta proyección de crecimiento ascenderían a 4'397.000¹⁸. Estudios revelan que es el Valle del Cauca el departamento que tiene mayor población migrante, representada en 23,1% de hogares, seguido de Bogotá, Antioquia, Risaralda y Atlántico¹⁹.

Encontramos diferentes tipos de migrantes, algunos lo hacen por cuestiones laborales, los padres cabeza de hogar buscan trabajos donde ganen una cantidad de dinero necesaria para el mantenimiento de sus hogares, por lo tanto deciden arriesgarse y meterse de cabeza en un país con costumbres totalmente diferentes a las suyas, esto debido a que las oportunidades de trabajo son cada vez más escasas en Colombia; otro tipo de migrante son los estudiantes quienes deciden realizar sus estudios en universidades extranjeras, también encontramos a diplomáticos, religiosos, a aquellos que deciden establecer negocios o invertir en empresas foráneas y por lo tanto deben trasladarse a otro país; por último están los migrantes forzados, quienes buscan acilo debido a amenazas contra su vida o familia, no se debe olvidar que por décadas Colombia se ha visto envuelto en un conflicto armado interno en el cual muchos ciudadanos han perdido la vida o se han visto forzados a salir de sus hogares. Lo anterior muestra como el contexto

¹⁸ El Colombiano (2013,20 de septiembre), "Colombia es el país con más emigrantes en Suramérica", en el periódico El colombiano [en línea], disponible en: http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/C/colombia_es_el_pais_con_mas_emigrantes_en_suramerica/colombia_es_el_pais_con_mas_emigrantes_en_suramerica.asp, [citado 12-marzo-2015].

¹⁹SARDI, PEREA, Edgar. "cambios socio demográficos en Colombia", en Revista de información básica [en línea], disponible en: http://www.dane.gov.co/revista_ib/html_r4/articulo2_r4.htm, [citado 17-marzo-2014].

social, económico y político han llevado a que los colombianos salgan de su tierra, dejando atrás sus costumbres, familia, amigos, etc.

La migración es un aspecto que algunos ven como oportunidad para llevar a cabo negocios, además, actualmente la globalización ha encaminado a los países a encontrar maneras adecuadas para apoyarse económicamente, acuerdos que permitan importar y exportar los productos fabricados en cada nación, a este tipo de convenio, se les ha denominado TLC (Tratado de Libre Comercio).

El flujo de personas de un país a otro ha llevado a generar un mezcla de culturas, pero es muy difícil que el colombiano deje aún lado sus costumbres, contrario para el extranjero es fácil enamorarse de la cultura, comida, gente y costumbres colombianas, por lo tanto y teniendo en cuenta las relaciones bilaterales de Colombia con los diferentes países, se considera llevar a cabo el proyecto de estudio de mercado para la internacionalización de la panadería Leal de la ciudad de Palmira durante el periodo 2014.

4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el proceso para obtener el modelo de internacionalización adecuado que permita expandir la Panadería Leal de la ciudad de Palmira?

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar el modelo de internacionalización para la Panadería Leal de la ciudad de Palmira realizando una investigación de mercados.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las líneas de producto que la empresa está interesada en internacionalizar.
- Aplicar la metodología para la selección del país o mercado objetivo para la internacionalización de la Panadería Leal.
- Evaluar el macro y micro entorno del país seleccionado o mercado objetivo para la internacionalización de la Panadería Leal.
- Proponer a la empresa Panadería Leal de la ciudad de Palmira la forma de ingresar al mercado extranjero.

6. JUSTIFICACIÓN

El sector panificador en Colombia es vital para la prosperidad del país, pues siendo empresas Mipyme (micro, pequeñas y medianas empresas), son las que más aporta, según la Asociación Nacional de Fabricantes de Pan de Colombia (Adepan), el sector genera prosperidad al país porque brinda cerca de 1.100.000 millones de empleos entre directos e indirectos. Según el ANDI (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia), Colombia es el país que menos consumo per cápita tiene en la región Latinoamericana, está representada en 1,7% del total de gastos que realiza un colombiano con ingresos promedio, aunque el sector registra ventas superiores a los tres billones de pesos entre panes industriales y artesanales. La industria panificadora ha permanecido vigente como impulsador de desarrollo, generador de empleos y oportunidades para el país²⁰.

El presidente de Adepan, Héctor Javier Galindo, propone como estrategia para aumentar la competitividad la siguiente:

“Insistir en que el pan es saludable, que el pan es energía y alegría. Derrotar las tendencias que insisten en achacarle males al pan. Lo que engorda no es el pan, es el exceso en el consumo de todo tipo de harinas, los tipos de alimento que consumimos, el sedentarismo y en general la falta de ejercicio. Para mejorar el consumo, que de por sí ya muy bajo en nuestro país, debemos innovar con nuevos productos, con indicaciones saludables, con bajos niveles de sodio, en general, producir panes saludables²¹”

Según el censo Infocomercio 2011 realizado por la firma Serviinformacion, se calcula que en Bogotá están establecidas 3.974 panaderías, seguidas de Cali con 2.165, Medellín 1532, barranquilla 565 y Bucaramanga con 466. La actividad del

²⁰ QUENGUAN, Juan Carlos (2012. 13 de agosto), “la industria panificadora en Colombia vital para la prosperidad” [en línea], disponible en: <https://blogbagatela.wordpress.com/2012/08/13/5924/>, [citado 20-marzo-2014].

²¹ GALINDO, Héctor Javier (2013. 6 de septiembre), “Buscamos disminuir la informalidad del sector panificador” en El espectador Online [en línea], disponible en: <http://www.elspectador.com/noticias/economia/movida-del-sector-panificador-colombia-articulo-444807>, [citado 20-marzo-2014].

sector en Colombia (incluidos municipios y poblaciones) agrupa miles de establecimientos formales, cuya actividad genera importantes aportes a la economía nacional y al bienestar de los colombianos. Conforman el sector panificador; compañías industriales que venden variedad de referencias de pan empacado, las grandes superficies con sus marcas propias y las panaderías de punto caliente que por tradición tienen procesos artesanales o semi-industriales, estas últimas se mantienen con más del 70% del mercado. Es importante resaltar que las panaderías de punto caliente están constituidas por medianas, micro y famiempresas que aportan enormes beneficios a la economía del país. Cada panadería de esta categoría maneja toda una organización funcional que va desde capital humano, procesos manuales, semindustriales, ventas y servicio al cliente²².

Para el caso de la ciudad de Palmira, el sector panificador está conformado por 178 panaderías, de las cuales 9 son grandes (>10 empleados), 22 medianas (5-10 empleados) y 147 pequeñas (1-4 empleados). Según cámara de comercio (2005). Se evidencia entonces una alta participación de panaderías pequeñas con menos de 4 empleados. Dentro de las grandes empresas del sector con más de un punto de venta y manejo de diversidad de canales de distribución (personal, institucional y residencial), encontramos en la ciudad las siguientes panaderías: la Gitana, Panadería Leal, la Abundancia y Mega pan.

Bajo esta caracterización del sector en la ciudad de Palmira, se escoge la PANADERIA LEAL cuya empresa se considera líder dentro del sector panificador debido a la destacada gestión administrativa, ello lo muestran los premios que ha obtenido como Cámara de Comercio, Fenalco y Emprendimiento por Acción Social, igualmente la panadería cuenta con certificación de BPM (Buenas Prácticas de Manufactura); lo anterior ha llevado a que la empresa abra diferentes puntos de ventas en la ciudad de Palmira y Buga, obteniendo resultados satisfactorios los cuales se ven reflejados en los reportes que contienen las cifras de ventas, lo que indica que hay una gran aceptación por parte de los palmiranos y los bugueños. El éxito y buena gestión de la administración de la panadería permite que se tome la decisión de realizar un proyecto de esta magnitud, donde se realizara un estudio de mercado para su internacionalización.

²² QUENGUAN, Juan Carlos (2012. 13 de agosto), "la industria panificadora en Colombia vital para la prosperidad" [en línea], disponible en: <https://blogbagatela.wordpress.com/2012/08/13/5924/>, [citado 20-marzo-214].

La decisión de internacionalizar no sólo se toma por la capacidad de la empresa, sino que se ratifica teniendo en cuenta que los mercados se han ido difundiendo poco a poco debido a la globalización, los productos van de un país a otro satisfaciendo las necesidades de las diferentes culturas, por supuesto para ingresar a un mercado foráneo hay que identificar los gustos y expectativas de éste, sin embargo no se considera un limitante para dicho tráfico.

Según el mapa de oportunidades de ProColombia Colombia, muestra oportunidades para los productos del sector panadería, repostería y harinería, en países de América del Norte como Canadá, Estados Unidos y México; en Centroamérica, Costa Rica, El Salvador, Panamá, etc. y en Suramérica países como Ecuador, Perú, Bolivia, entre otros²³. Esta información y la descrita anteriormente permiten aclarar los diferentes motivos por los cuales se decide llevar a cabo el estudio de internacionalización para la Panadería Leal.

La motivación personal para llevar a cabo el proyecto, se debe a que por medio de éste se realizará un estudio profundo que permite usar la metodología establecida para un estudio de mercado para la internacionalización de una pyme de la ciudad de Palmira, el estudio permitirá hacer uso de herramientas obtenidas en el transcurso de nueve semestres en diferentes asignaturas, las cuales fueron suministradas por los diferentes docentes académicos de la Universidad del Valle, en especial de aquellos que aportaron conocimientos relacionados con el proyecto y que permitirán llevar al campo lo escrito. A demás otro factor importante para este estudio, es el fortalecimiento de la Universidad del Valle, sede Palmira con el sector empresarial.

²³ PROCOLOMBIA (2013). "tendencias y oportunidades comerciales del sector de panadería y molinería en el contexto internacional" [en línea], disponible en: http://www.fenalcoantioquia.com/res/itemsTexto/recursos/ppt_final_mar_2013_fenalco_ProColombia.pdf, [citado 20-marzo-2014].

7. MARCO CONTEXTUAL HISTÓRICO

La panadería es un arte de lejanos orígenes, pero no hace mucho se instaló en nuestra cultura. Fue durante la conquista española que se dio a conocer las propiedades del trigo, y próspero en las fértiles tierras de Boyacá y Cundinamarca²⁴.

Para Heinrich, en su libro seis mil años de Pan, la tradición del oficio de la panadería viene, desde los antiguos egipcios 4000 A.C, quien fabricaron los primeros hornos para la fabricación del pan, el cual era utilizado para alimentar al pueblo y en rituales y ceremonias religiosas²⁵.

El autor Davidson, expresa que la invención de nuevos procesos de molienda, contribuyo al desarrollo de la industria panificadora. En 1784 aparecen los molinos accionados por vapor, así fue entonces que se dio un proceso de migración masiva del campo a la ciudad y con el crecimiento de la población se necesitaron nuevos métodos de molienda y panificación. La utilización de piedras en la molienda fue reemplazada por acero, generando una harina más fina y dando mejor textura²⁶.

Por otro lado, Tejera afirma que con la invención de la energía eléctrica se sustituyen las aspas de los molinos por la electricidad, lo cual surgen los motores

²⁴ LABARRA (2008, 6 de Mayo), "con las manos en la masa" en Revista La Barra [en línea], disponible en: <http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2008/Edicion-26/capacitacion/con-las-manos-en-la-masa.htm> [citado 24-marzo-2014].

²⁵ HEINRICH, Eduardo, Jacob, (2007), *seis mil años de pan: su historia sagrada y pagana*, New York, Editorial Skyhorse Publishing citado por López, Trujillo, P. (2014), Prácticas culturales de fidelización de la panadería tradicional de Manizales [tesis de maestría], Manizales, Universidad Nacional de Colombia, Maestría en administración, disponible en: <http://www.bdigital.unal.edu.co/47818/>, [citado 28-Marzo-2014].

²⁶ DAVIDSON, Eaton, Alan, (2006), enciclopedia de los alimentos, el alimento y su compañía, Londres citado por López, Trujillo, P. (2014), Prácticas culturales de fidelización de la panadería tradicional de Manizales [tesis de maestría], Manizales, Universidad Nacional de Colombia, Maestría en administración., disponible en: <http://www.bdigital.unal.edu.co/47818/>, [citado 28-Marzo-2014].

eléctricos. A si cada vez se van reduciendo los costos de producción, además se aumenta la producción, la variedad y la calidad del pan²⁷.

Según Cristina Restrepo, la industria panadera llega a Colombia con la misma conquista en los albores del siglo XVI, en el momento que se da esa mezcla de comestibles indígenas y españoles donde se reemplazan unos por otros o se complementan, es decir se da el mestizaje culinario²⁸

Para el siglo XX se dan varios avances relacionados con la producción panadera, en primer lugar se definió su nominación aclarando que se trata de un producto elaborado con harina de trigo, levadura, agua potable y sal común, en caso de que llevara otro ingrediente, cambiaba su nombre, de igual forma se incrementó la importación del trigo de países extranjeros con altos impuestos para su ingreso, se aumentó el número de molinos en las ciudades y por consiguiente la de las panaderías, especialmente en Bogotá y Barranquilla²⁹.

7.1 RESEÑA HISTÓRICA PANADERÍA LEAL³⁰

Iniciamos en el barrio Obrero, hace 22 años buscando solucionar una necesidad de empleo sentida por el señor Jorge León Duque procedente de Marinilla Antioquia, quien acompañado de su esposa la Señora Alba Lucia Orozco inician un negocio de emprendimiento que finalmente da como resultado lo que hoy es la Panadería Leal Obrero, Para ese entonces nuestra empresa solo producía buñuelos y vendía pandebono, más adelante se inicia en este lugar el punto de

²⁷ TEJERA, Osuna (1993), *el libro del pan*, Madrid, Alianza editorial, citado por López, Trujillo, P. (2014), Prácticas culturales de fidelización de la panadería tradicional de Manizales [tesis de maestría], Manizales, Universidad Nacional de Colombia, Maestría en administración, disponible en: <http://www.bdigital.unal.edu.co/47818/>, [citado 28-Marzo-2014].

²⁸ RESTREPO, Cecilia, (2005), la alimentación en la vida cotidiana del colegio mayor de Nuestra Señora del Rosario, Bogotá, Centro Editorial Universidad del Rosario, citado por López, Trujillo, P. (2014), Prácticas culturales de fidelización de la panadería tradicional de Manizales [tesis de maestría], Manizales, Universidad Nacional de Colombia, Maestría en administración, disponible en: <http://www.bdigital.unal.edu.co/47818/>, [citado 28-Marzo-2014].

²⁹ RESTREPO, Cecilia, "artículo historia del pan del pan en Colombia desde el siglo XVI al XIX", [en línea], disponible en: http://www.historiacocina.com/paises/articulos/pancolombia.htm#_ftn36 [citado 25-marzo.2014]

³⁰ DOCUMENTO de Jorge Bedoya Vergara, Coordinador de ventas Balcón Leal. Palmira, 26 de marzo del 2014.

venta del obrero con otras líneas de productos. Los resultados eran maravillosos y la aceptación de la ciudadanía de Palmira siempre ha sido excelente, es así como apoyado por su esposa se deciden a crear un nuevo punto dando inicio a la panadería Balcón, en el corazón de Palmira. Seguida a esta panadería nace la Marden de la 47 Y Leal Llano Grande, de esta manera la Panadería Leal se convierte en un negocio ancla para Palmira y se presenta la oportunidad de abrir Leal Cañaveral en el año 2011, cada vez nos damos cuenta que la afluencia de público o los lugares donde se concentran gran número de personas ven la necesidad de tener una Leal cerca, de ahí que nuestra empresa sea una marca cercana y con respaldo, accesible a una gran cantidad de personas. Nace entonces el proyecto de la clínica Palma Real Coomeva, proyecto que era de gran envergadura para la ciudad no solo en el sector de la salud sino también como desarrollo económico, nuevamente somos buscados para abrir una panadería en este lugar dando inicio al punto de venta de Leal Coomeva. No Podemos desconocer que nuestra empresa ha logrado un posicionamiento en el mercado diferente, además que con orgullo podemos afirmar que ese valor diferencial es percibido por nuestros clientes y eso nos ha permitido tener convicción y firmeza para seguir creciendo, situación que nos llevó abrir otro punto de venta, bajo otra figura, Leal Bosque, en el año 2012.

Buscamos expandir nuestro mercado y a la vez le apuntamos a un crecimiento diversificado y de esta manera hemos incursionado en la línea de restaurante hace tres años, hoy dos de nuestros puntos ofrecen este servicio con excelentes resultados. En este mismo año dimos apertura al punto de Buga en el mes de Mayo. Es así como hemos construido una marca dinámica e innovadora, con el apoyo de personas idóneas y capacitadas para enfrentar los retos del mercado.

En el año 2009 se rompe la historia de la panadería y vemos una gran oportunidad en el mercado y en la categoría. Damos respuesta a las preguntas, ¿Qué más podemos ofrecer a nuestros clientes? ¿Qué otra cosa podemos hacer para que no solo ganemos nosotros como empresa sino que también estemos más cerca del corazón de la gente de Palmira? Y nacen los TRICICLOS, como una unidad de negocio diferente enfocada al canal residencial, quisimos entonces mostrarle a nuestros clientes el siguiente concepto: LEAL ES ESE HORNO LABORIOSO ENCENDIDO NOCHE Y DIA QUE DA EJEMPLO Y LLENA DE GUSTO A LA GENTE CADA DIA. En otras palabras extendimos nuestra cobertura a diferentes barrios de la ciudad, acercamos la panadería hasta la puerta de su casa, fuimos pioneros en romper el esquema de punto de venta y casi que colocamos las

Panaderías Móviles. Hoy tenemos una cobertura de 10 triciclos rodando por diferentes sectores de Palmira.

7.2 MISIÓN³¹

Todos nuestros esfuerzos están orientados a proveer a nuestros clientes productos saludables e innovadores en un ambiente confortable, siendo una empresa formal con responsabilidad social y ambiental.

7.3 VISIÓN³²

Alcanzar para el año 2016 una expansión en el departamento del valle, especializando nuestras diferentes unidades de negocios en valores y atributos cuantificantes, de manera positiva en la mente de nuestros socios estratégicos:

- Diferencia más que tradición.
- Proyectamos una empresa joven con experiencia.
- Capacidad instalada con liderazgo por procesos.
- Índices de productividad altos.
- Empresa plenamente humana.
- Nuestra experiencia está acompañada de innovación.

³¹ Ibíd.

³² Ibíd.

7.4 OBJETIVOS CORPORATIVOS³³

7.4.1 Producción. Aumentar la productividad a través del talento humano y los equipos tecnológicos q posee la empresa con el fin de garantizar productos estandarizados y elaborados con materias primas confiables que nos permitan tener un nivel de competitividad en el mercado.

7.4.2 Rentabilidad. Asegurar la sensibilidad financiera y permanencia de la organización a través de la efectividad, eficiencia y dinamismo en el desarrollo de los procesos, siendo capaces de evolucionar proactivamente. En un entorno cambiante y competitivo.

7.4.3 Talento humano. Promover y desarrollar nuestro talento humano a través de programas de capacitación y desarrollo acorde a las competencias que se requieran para optimizar el desempeño de los mismos.

7.4.4 Mercadeo. Incrementar nuestra participación en el mercadeo mediante el diseño de productos innovadores, desarrollando estrategias ganadoras que nos permitan obtener un lugar diferenciador en la industria panificadora.

7.5 VALORES CORPORATIVOS³⁴

- Orientación a los resultados
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Responsabilidad social

³³ Ibíd.

³⁴ Ibíd.

8. MARCO CONCEPTUAL

8.1 INTERNACIONALIZACIÓN

Es un proceso que se da poco a poco en diferentes etapas, en cada una la organización se va expandiendo poco a poco e incrementando sus obligaciones con las actividades de internacionalización; la empresa inicialmente se orienta hacia mercados con los que se asemejan en factores tales como idioma, cultura, educación, etc. para que facilite el flujo de información entre empresas. Poco a poco van incursionando hacia mercados más distantes psíquicamente³⁵.

8.2 EXPORTACIÓN

La exportación implica la producción de los bienes en cuestión en el país de origen, y su envío por tierra, mar o aire para ser comercializados en el país de destino³⁶.

8.3 PYME

Se entiende por pyme al conjunto de empresas micro, pequeñas y medianas (la ley 590 de 2000 promueve su desarrollo integral, de manera que se generen empleos, desarrollo regional y se integren los sectores económicos). Los activos de las pyme son los siguientes: microempresas por debajo de los quinientos uno

³⁵ MARTÍNEZ CARAZO, Piedad, C. (2009) " PYME Estrategia para su internacionalización", Barranquilla, Ediciones Uninorte, página 39, [en línea], disponible en: http://books.google.com.co/books?id=gmscl2g1rjYC&pg=PA39&lpg=PA39&dq=Welch+y+Loustarin+concepto+de+internacionalizaci%C3%B3n&source=bl&ots=HoDLKREvLI&sig=HI2P-0UyCW_zJfVvKCm0L5VL1_E&hl=es&sa=X&ei=4wlqU42qKdTqkQfxloFo&ved=0CDAQ6AEwAg#v=onepage&q=Welch%20y%20Loustarin+concepto%20de%20internacionalizaci%C3%B3n&f=false, [citado 26-03-2015].

³⁶ JARAMILLO, José Carlos y ECHEZARRAGA, John Martínez. Op, cit., Pág.: 86.

salarios mínimos mensuales legales vigentes, pequeña empresa entre quinientos uno y menos de cinco mil salarios mínimos mensuales legales vigentes y las medianas empresas entre cinco mil uno y quince mil salarios mínimos mensuales legales vigentes³⁷.

8.4 SECTOR PANIFICADOR

El sector panificador está conformado por miles de panaderías las cuales generan aportes importantes a la economía colombiana. Según la Asociación Nacional de Fabricante de Pan y el Ministerio de Comercio Industria y Turismo, apoyándose en el censo de Infocomercio realizado en el 2011, Cali cuenta con 2.165 panaderías, en el primer lugar esta Bogotá con 6.974 panaderías³⁸.

8.5 MACRO ENTORNO

Conjunto de factores genéricos que existen con independencia de que se produzcan o no intercambios comerciales. No guardan relación causa-efecto con la actividad comercial, ejemplo: entorno económico, demográfico, social, político-legal, tecnológico y ambiental³⁹.

³⁷ COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 590 de 2000. (10, julio, 2000). Por el cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo del micro, pequeñas y medianas empresas. Diario oficial. Bogotá, D.C., No 44.078, [en línea], disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=12672>, [citado 26-marzo-2014].

³⁸ El espectador.com (2013, 6 de septiembre), “Buscamos disminuir la informalidad del sector panificador”, en el espectador [en línea], disponible en: <http://www.elespectador.com/noticias/economia/movida-del-sector-panificador-colombia-articulo-444807>, [citado 26-marzo-2014].

³⁹ VIGARAY, Juan, Fundamentos de marketing, tema 2: el proceso de planificación comercial, [diapositiva], 2012.

8.6 MICRO ENTORNO

Son las fuerzas que le permiten a la empresa tener satisfechos a sus clientes, por ejemplo los proveedores, clientes, intermediarios financieros y la competencia⁴⁰.

8.7 TRATADO DE LIBRE COMERCIO (TLC)

Un tratado de libre comercio es un acuerdo entre dos o más países, firmado luego de varias rondas de negociación, que busca acelerar la economía a través de la apertura del mercado nacional para la oferta extranjera⁴¹.

8.8 ARANCEL

Es un impuesto que grava la importación de bienes o servicios. Puede ser “ad valorem”, cuando se calcula en base a un porcentaje del valor de la mercancía, o específico, cuando se establece una suma fija por unidad⁴².

8.9 POSICIÓN ARANCELARIA

Es un código numérico que se utiliza para clasificar a las mercancías en base a un sistema armonizado o nomenclatura internacional establecida por la Organización

⁴⁰ VIGARAY, Juan, Fundamentos de marketing, tema 2: el proceso de planificación comercial, [diapositiva], 2012.

⁴¹ MOLANO, Adriana, ¿Qué es el TLC Colombia-Estados Unidos?, 2012, [en línea], disponible en: <http://colombiadigital.net/actualidad/articulos-informativos/item/2057-que-es-el-tlc-colombia-estados-unidos.html>, [citado 26-marzo-2014].

⁴² Argentina. Fundación ExportAr, [en línea], disponible en: <http://www.exportar.org.ar/web2013/preguntas.php>, [citado 27-marzo-2014].

Mundial de Aduanas, está conformado por un sistema de códigos de seis dígitos aceptado por todos los países participantes⁴³.

8.10 MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN

8.10.1 Exportación. Es vender el producto a un país diferente al local. La exportación implica la fabricación de productos y enviado a otro país por mar, aire o tierra para ser comercializado, teniendo en cuenta los trámites necesarios para traspasar las fronteras como documentos, leyes, moneda e idioma. La exportación se clasifica en exportación indirecta y exportación directa. Donde la primera la empresa utiliza a intermediarios que se encargan de contactar al cliente final en el extranjero y además de diligenciar todo el proceso de exportación, la empresa solo se encarga de fabricar el producto, se afirma que es como si la empresa no exportara. Mientras que la exportación directa, la empresa se encarga de contactar al cliente final, la logística y tramitología de la exportación⁴⁴.

8.10.2 Contrato de Manufactura (maquila). En este caso la empresa internacional contrata a una empresa local, la cual le paga una cantidad de dinero para que la empresa local fabrique sus productos bajo la marca de la internacional. Aquí la empresa tiene menos control sobre el proceso productivo, por lo tanto el control de calidad se vuelve fundamental para mantener el prestigio de la marca. Las empresas que buscan contratos en otros países, lo hacen para reducir costo como la mano de obra y así sea más rentable el proceso de fabricación⁴⁵.

⁴³ Argentina. Fundación ExportAr, [en línea], disponible en: <http://www.exportar.org.ar/web2013/preguntas.php>, [citado 27-marzo-2014].

⁴⁴ BOTERO M, Juan Fernando, ÁLVAREZ P, Federico y GONZALES P, María A. (2012). "MODELOS DE INTERNACIONALIZACION PARA LAS PYMES COLOMBIANAS" [en línea], Pág.: 13, disponible en: [file:///C:/Users/usuario/Searches/Downloads/Dialnet-ModelosDeInternacionalizacionParaLasPymesColombian-4044246%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/usuario/Searches/Downloads/Dialnet-ModelosDeInternacionalizacionParaLasPymesColombian-4044246%20(3).pdf), [citado 27-03-2014].

⁴⁵ JARAMILLO, José Carlos y ECHEZARRAGA, John Martínez. Op, cit., pág.: 85.

8.10.3 Licenciamiento. Es un acuerdo contractual entre dos empresas de distintos países, donde una le concede a la otra el derecho a usar un proceso productivo, una patente, una marca registrada, o cualquier activo intangible a cambio de un pago fijo inicial, el cual consiste en un monto fijo por unidad vendida o un porcentaje sobre las ventas, que efectúa periódicamente la empresa licenciataria a la empresa licenciadora. Para la empresa que otorga la licencia es un medio para tener presencia en un mercado sin invertir capital, en cambio a la empresa licenciaria, es un medio para acceder a tecnología, marca u otro activo⁴⁶.

8.10.4 Franquicias. Es un tipo especial de licencia para la distribución al detalle, según la cual la empresa licenciadora no se limita simplemente a autorizar el uso de su marca, sino que provee a la empresa licenciataria ya sea de un producto y un sistema estandarizado de operaciones y marketing en el punto de venta⁴⁷.

8.10.5 Contrato de Gerencia. En este caso, la empresa internacional experta en administración de negocios, le vende sus servicios a una empresa local, a cambio de honorarios. Este contrato se enfoca en la exportación de servicios y no de productos, en el caso de cadenas de hoteles, hospitales, etc. un contrato de administración o gerencia permite a la empresa controlar mejor la divulgación de su know how y a demás facilita la expansión sin necesidad de invertir capital⁴⁸.

⁴⁶ JARAMILLO, José Carlos y ECHEZARRAGA, John Martínez. Op, cit., pág.: 83

⁴⁷ JARAMILLO, José Carlos y ECHEZARRAGA, John Martínez. Op, cit., pág.: 84.

⁴⁸ BOTERO M, Juan Fernando, ÁLVAREZ P, Federico y GONZALES P, María A. (2012). "MODELOS DE INTERNACIONALIZACION PARA LAS PYMES COLOMBIANAS" [en línea], Pág.: 81, disponible en: [file:///C:/Users/usuario/Searches/Downloads/Dialnet-ModelosDeInternacionalizacionParaLasPymesColombian-4044246%20 \(3\).pdf](file:///C:/Users/usuario/Searches/Downloads/Dialnet-ModelosDeInternacionalizacionParaLasPymesColombian-4044246%20(3).pdf), [citado 27-03-2014].

8.10.6 Empresa Conjunta Joint Venture. Es un acuerdo contractual entre dos o más empresas que crean una entidad jurídica nueva y separada para llevar a cabo una actividad económica productiva o prestación de servicios. Existen algunos aspectos por los cuales fallan las Joint Venture: productos, tecnologías o plantas obsoletas, interpretación errónea de las necesidades del mercado, elevación de costos, depresión de los precios, cambios imprevistos en la economía, acciones gubernamentales y problemas internos entre el socio⁴⁹.

8.10.7 Inversión Extranjera Directa. Es aquella que realizan personas naturales o jurídicas no residentes en el país donde se efectúa la inversión, la cual puede hacerse mediante la compra de acciones o también a través de contratos que generen la colaboración entre el inversionista y la empresa⁵⁰.

8.11 FRANQUICIANTE

Es aquel que posee una determinada marca y tecnología (Know-How) de comercialización de un bien o servicio, y cede los derechos contractuales del uso de su marca y tecnología a un tercero. Asimismo, provee de Asistencia Técnica, de organización gerencial y administrativa al negocio del franquiciatario⁵¹.

8.12 FRANQUICIATARIO

Es aquél que adquiere contractualmente el derecho a comercializar un bien o servicio, dentro de un mercado exclusivo, utilizando los beneficios que da una

⁴⁹ GOMEZ, José Miguel, Joint Venture, 2008, [en línea], disponible en: <http://www.gerencie.com/joint-venture.html>, [citado 27-marzo-2014].

⁵⁰ PORTAFOLIO, (2010, 26 de Mayo). “¿Qué es la inversión extranjera directa?” en El portafolio Online, [en línea], disponible en: <http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-7726863>, [citado 27-marzo-2014].

⁵¹ AMPYME (Autoridad de la micro, pequeña y mediana empresa), “desarrollo del modelo de franquicias para las micro y pequeñas empresas en la República de Panamá”, disponible en: http://ampyme.gob.pa/?page_id=2837, [citado 14-septiembre-2015].

marca y el apoyo (asistencia técnica) que recibe en la capacitación para operar y administrar el negocio⁵².

8.13 ROYALTY (REGALIA)

Equivale a un pago fijo o variable, generalmente mensual del franquiciado al franquiciador. Es una contraprestación de los servicios prestados por la central y por el uso y disfrute de la marca franquiciada⁵³.

⁵² AMPYME (Autoridad de la micro, pequeña y mediana empresa), “desarrollo del modelo de franquicias para las micro y pequeñas empresas en la República de Panamá”, disponible en: http://ampyme.gob.pa/?page_id=2837, [citado 14-septiembre-2015].

⁵³ MOSQUERA MUÑOZ, Felipe, “la franquicia una estrategia de crecimiento empresarial”, en revista MBA EAFIT, [en línea], año 2010, disponible en: <http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/Documents/franquicia-estrategia-crecimiento-empresarial.pdf>, [citado 16-Septiembre-2015].

9. MARCO TEÓRICO

9.1 VENTAJA COMPETITIVA

Michael Porter nombra dos tipos básicos de ventaja competitiva: Costos y diferenciación, estas, combinadas con las actividades o esfuerzos que la empresa realiza para alcanzarlas, lleva a tres estrategias genéricas: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque, las cuales harán que el desempeño sea superior al resto del sector. Las dos primeras estrategias genéricas buscan la ventaja competitiva en un segmento amplio, contrario al enfoque que espera lograr una ventaja en un segmento estrecho. La primera estrategia genérica, liderazgo de costo, plantea como la empresa se propone ser el productor de menor costo, también menciona que un líder en costos no puede ignorar las bases de la diferenciación, así, la empresa puede manejar precios superiores a la competencia, y no dejar de ser percibido como comparable o aceptable por los comparadores; se evidencia en la Panadería Leal porque maneja precios superiores al resto de panaderías de la ciudad, pero los clientes no dejan de consumir sus productos, ya que la panadería dentro de su variedad de ventajas, cuenta con proveedores exclusivos de alta calidad, los cuales capacitan en cuanto al uso de la materia prima ofrecida, lo que hace que la panadería elabore productos llamativos y diferenciados en olor, textura y sabor. Otra ventaja de costo considerada importante es que la empresa cubra muchos sectores, aquí, la panadería ha llevado sus productos a los rincones de la ciudad por medio de su estrategia de triciclos, trasladándolos a la puerta de los hogares palmiraños. La diferenciación (segunda estrategia genérica) es cuando una empresa busca ser única, ofrecer algo exclusivo dentro de un sector; esta estrategia va muy de la mano con liderazgo de costo, ya que la recompensa de la exclusividad es un precio superior, aunque los precios no deben ser exagerados, por ello el líder busca reducir los costos sin que se comprometa la diferenciación; el servicio es una opción, tomado en cuenta por la panadería como estrategia; los clientes internos brindan a los consumidores un excelente servicio, dejando ver que la diferenciación no es exclusiva del producto tangible, también se encuentra en los otros campos de la empresa⁵⁴.

⁵⁴ PORTER, Michael E. (1996), Ventaja competitiva. Estrategia competitiva: los conceptos centrales, México, editorial Compañía Continental S.A. Págs. 29, 30, 31 y 32.

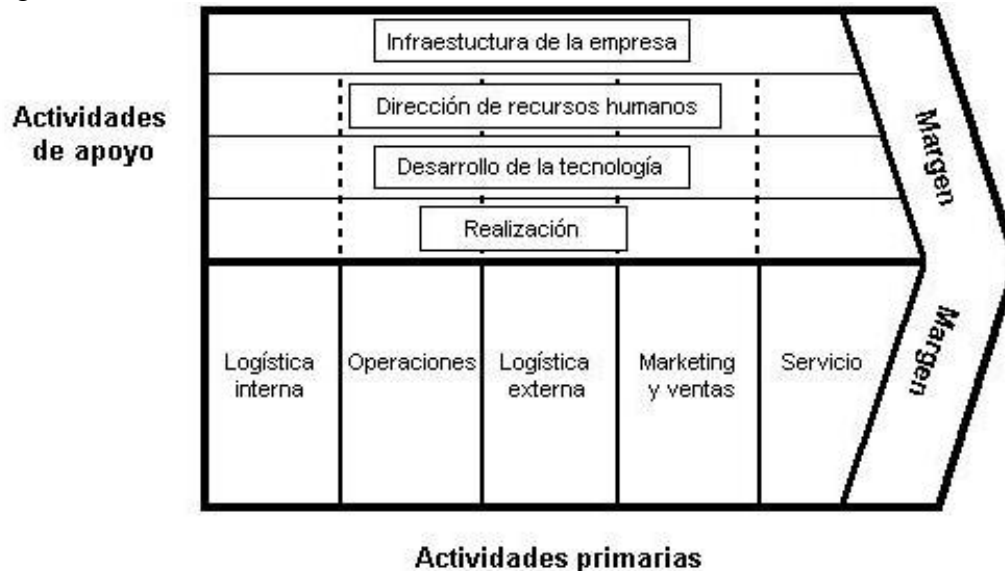
Porter señala que se deben entender las reglas de competencia, las cuales están contenidas en las cinco fuerzas competitivas: entrada de nuevos competidores, amenaza de sustitutos, poder de negociación de vendedores, poder de negociación de compradores y competencia; las cuales determinan la utilidad debido a que influyen en los costos, precio e inversión, el entendimiento de dichas reglas, llevan al surgimiento de estrategias competitivas, las cuales son importantes para la estructura del sector industrial, si la estructura cambia, aumenta el potencial de las fuerzas competitivas, aunque la empresa con sus estrategias puede cambiar para bien o mal la estructura y la utilidad del sector, por ejemplo, si la empresa con sus estrategia destruye las barreras de entrada, el sector estará abierto para que los competidores nuevos entren fácilmente, por lo tanto el líder del sector, el cual es quien genera gran impacto, debido a su tamaño e influencia sobre compradores, proveedores y competidores, debe ser cuidadoso con las estrategias generadas, para no alterar el orden de la estructura del sector, sea a corto o largo plazo, por supuesto que esta labor no sólo debe recaer sobre el líder, ya que no es la única empresa que compone el sector⁵⁵.

Toda empresa se encuentra ubicada dentro de la cadena de valor, a esta la complementan proveedores, clientes, distribuidores, etc. La empresa realiza una serie de actividades que van desde la consecución o introducción de materias primas, del diseño del producto, diseño de estrategias, etc., a la entrega, venta o servicio postventa del producto al cliente o consumidor final, esto hace que el cliente esté dispuesto a pagar más por el producto⁵⁶.

⁵⁵ Ibid., págs. 21, 22, 23, 24, 25 y 26.

⁵⁶ JARAMILLO, José Carlos y ECHEZARRAGA, John Martínez. Op, cit., pág.: 28, 29, 30 y 31

Figura 1. Cadena de valor



Fuente: PORTER, Michael E. (1996), Ventaja competitiva. Estrategia competitiva: los conceptos centrales, México, editorial Compañía Continental S.A. Pág. 55.

9.2 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

Las ventajas competitivas de las empresas, las cuales se destacan por ser innovadoras en un mercado, se ven afectadas o eliminadas por la presencia de empresas de otros países que elaboran el mismo producto, por lo tanto Raymond Vernon (1966) analiza el lugar de localización de la producción, explica que es en el país de origen donde en un principio se agrega valor al producto, es decir que sólo se ofrece en el mercado nacional; después el producto se exporta a otros países con los que tiene similitudes y poco a poco las ventajas competitivas van cambiando, dejan de enfocarse en las cualidades únicas del producto y se enfatizan en otros aspectos debido a que la demanda empieza a ser inelástica y por lo tanto el valor agregado se debe enfocar en las actividades a desarrollar, relacionadas con el país foráneo⁵⁷.

⁵⁷ TRUJILLO DÁVILA, María A, RODRÍGUEZ OSPINA, Fernando, GUZMAN VASQUEZ, Alexander, BECERRA PLAZA, Giselle. Op, cit., pág. 16

9.3 INTERNACIONALIZACIÓN

9.3.1 Modelo Uppsala. Jan Johanson y Jan-erik Vahlne centran su modelo en características comunes como por ejemplo decisiones para comenzar a exportar a un país , para establecer canales de exportación , para iniciar una filial de venta, etcétera – las cuales son muy importantes para la internacionalización posterior. El modelo está basado en observaciones empíricas, donde las empresas desarrollan sus operaciones internacionales en pequeños pasos; por lo general las empresas empiezan a exportar a través de agentes, luego establecen una filial de ventas y por último, empiezan a producir en el país foráneo. Este proceso está relacionado con la distancia psíquica⁵⁸ entre el país nacional y el extranjero. Los autores consideran que el desconocimiento se da por la diferencia de países, como por ejemplo el lenguaje y la cultura, lo que resulta ser un obstáculo para tomar decisiones relacionadas con la internacionalización. Para llevar a cabo el proceso, el compromiso es esencial porque los recursos ubicados en el país de origen, que son empleados para el desarrollo y producción de productos para enviar a otro mercado, deben ser cada vez más especializados. En este modelo el conocimiento es de interés, por los compromisos a adquirir, por la identificación de oportunidades o problemas para tomar decisiones, o para evaluar el mercado, de manera general, el conocimiento, es entender la demanda presente y futura y la oferta, la competencia, los canales de distribución , manejo del dinero, entre otras que varían de país en país. El conocimiento se adquiere por enseñanza o por medio de la experiencia personal, siendo este último el más importante, debido a que se basa en relaciones con otras personas; el aumento de la interacción con las personas y el entorno, permite que reduzca la incertidumbre del mercado como por ejemplo, la comunicación con los clientes, el establecimiento de nuevas actividades para el servicio, la posesión de clientes, etc. Los autores plantean que la interpretación de información sólo es posible para la persona que tiene experiencia (conocimiento) con la otra parte, concluyendo que para el desarrollo de actividades de marketing ambas experiencias son requeridas. Johanson y Vahlne piensan que el modelo puede ser útil en la planificación y toma de decisiones con respecto a las operaciones internacionales. El modelo muestra como la empresa poco a poco incrementa los recursos que han comprometido en un país a medida que va adquiriendo experiencia en el mercado extranjero. Se

⁵⁸ Se define como la suma de los factores que impiden el flujo de información desde y hacia el mercado.

desarrolla la escala de establecimiento, la cual está contenida en cuatro pasos, cada etapa tiene un grado mayor de implicación internacional de la empresa: **1.** Actividades esporádicas o no regulares de exportación; **2.** Exportaciones a través de representantes independientes; **3.** Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero. **4.** Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero⁵⁹.

9.3.2 Paradigma ecléctica de Dunning (1988). Consiste en la decisión de la empresa en entrar a mercados internacionales, no exportando directamente, sino fabricar en el país extranjero. Según Dunning (1988) son cuatro las condiciones que se deben dar para que una empresa pueda explotar su ventaja competitiva en el exterior, mediante la inversión directa, que la convierta en empresa multinacional. Primero la empresa debe contar con ventajas propias en comparación con las empresas locales, esas ventajas se pueden dar por un lado por los activos intangibles que tenga la compañía, como la estructura organizacional y por otro de las ventajas derivadas del gobierno común de una red de activos. Segundo, la empresa que tengan dichas ventajas propias le tiene que resultar más ventajoso la explotación de estas por sí mismas antes que vendérselas o alquilárselas a otras empresas localizadas en otros países es decir, debe de ser más rentable internacionalizar su cadena de valor. Tercero para la empresa debe resultarle rentable localizar alguna parte de sus plantas de producción en el exterior, cuyos factores dependerán de la calidad, los costos de producir en dicha zona, barreras de comercio, infraestructura de los países, diferencias idiomáticas, cultura entre otras. Cuarto, si una compañía toma la decisión de realizar una inversión directa en el exterior sus directivos deben analizar que la producción en otro país tiene que estar relacionada con la estrategia organizacional que tenga establecida la empresa a largo plazo⁶⁰.

⁵⁹ HOSTOS PRADILLA Karla J. y SALGADO SANCHEZ Gloria. Op., cit., pág. 9-10.

⁶⁰ TRUJILLO DÁVILA, María A, RODRÍGUEZ OSPINA, Fernando, GUZMAN VASQUEZ, Alexander, BECERRA PLAZA, Giselle. Op, cit., pág. 9

9.4 TEORÍA DE REDES

La entrada a mercados exteriores se genera por las relaciones entre las empresas y sus redes porque hay transmisión de información, y también, porque por medio de ellas se puede investigar y evaluar a los socios potenciales para definir la reputación, reduciendo el riesgo de las operaciones. Las pequeñas y medianas empresas, las cuales tienen redes locales, es necesario que acudan a ferias comerciales, utilizar ayudas públicas al comercio, etc., para empezar a crear ventajas en el exterior. Johanson y Mattson explican la internacionalización de las empresas a partir de las redes las cuales aumentan a medida que las empresas se internacionalizan, desarrollando relaciones de negocios con sus homólogos en el exterior, este suceso evoluciona de formas diferentes: **1.** Se forman relaciones con socios en países que son nuevos para las empresas internacionalizadas; **2.** Se incrementa el compromiso en las redes ya establecidas; y **3.** Se integran las posiciones que se tienen en las redes entre diferentes países (Johanson y Vahlne, 1990). Teniendo en cuenta el grado de internacionalización del mercado y el grado de internacionalización de la empresa, identifican cuatro categorías de empresas internacionales⁶¹.

Tabla 1. Grado de internacionalización de la red

		Grado de internacionalización de la red	
		Bajo	Alto
Grado de internacionalización de la empresa	Bajo	La empresa iniciadora	La empresa rezagada
	Alto	La empresa internacional en solitario	La empresa internacional junto con las otras empresas

Fuente: TRUJILLO DÁVILA, María A, RODRÍGUEZ OSPINA, Fernando, GUZMAN VASQUEZ, Alexander, BECERRA PLAZA, Gisele, (2006), “perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas”, pág. 26.

⁶¹ TRUJILLO DÁVILA, María A, RODRÍGUEZ OSPINA, Fernando, GUZMAN VASQUEZ, Alexander, BECERRA PLAZA, Giselle. Op, cit., pág. 25.

9.5 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES

La investigación que se realiza en los mercados internacionales, es similar a la aplicada en los mercados nacionales; aunque es más compleja por los diferentes ambientes de cada mercado, la primera dificultad a la que se enfrenta un investigador radica en traducir un problema empresarial en uno de investigación. En la exploración es importante tener información, para que el desconocimiento cultural no sea tan grande, además la información se considera un activo estratégico importante para que las decisiones no resulten en fracaso. Otro problema al que se enfrentan los investigadores de mercados internacionales es comparar datos internacionales, debido a que algunos pueden estar desactualizados o incompletos, por eso es necesario obtener datos mediante la investigación primaria, la cual se realiza para cubrir necesidades específicas de información. El avance del proceso de internacionalización, hace que la empresa se comprometa más con los mercados internacionales, incrementando la investigación de marketing internacional, considerando como clave la preselección de mercados, donde se utiliza información secundaria como por ejemplo, política, financiera, legal, restricciones a la importación, barreras arancelarias, etc., que permita identificar los países más adecuados para la oferta. También se tienen en cuenta las proximidades geográficas, las características y naturaleza del producto; a esta preselección se le llama macro segmentación. Al conocer los países, se debe realizar una investigación de los respectivos mercados preseleccionados, por ejemplo, asistiendo a ferias internacionales, logrando obtener información más precisa de estos entornos. En éste proceso, se considera la información como activo más importante. Determinar el público objetivo dentro de los países preseleccionados, se considera el paso siguiente, donde hay que centrar los esfuerzos empresariales comerciales y de penetración⁶²

⁶² CRUZ, Rosario García. 2002. Marketing Internacional, Madrid, [en línea], disponible en: <http://books.google.es/books?id=uS9QbFna1jIC&pg=PA144&dq=investigaci%C3%B3n+de+mercados+internacionales&hl=es&sa=X&ei=qxdtU6znD8HmsATNq4KQCg&ved=0CDEQ6AEwAA#v=onepage&q=investigaci%C3%B3n%20de%20mercados%20internacionales&f=true>, [citado 27-marzo-2014].

9.6 MODELO WAY STATION

Este modelo describe los pasos a seguir en el proceso de internacionalización, los cuales son descritos en etapas; el modelo fue construido a partir de la experiencia, por ello su punto de partida es la teoría de Upssala. Este modelo indica que el proceso de internacionalización empieza antes de la primera exportación, es decir que el primer paso es la recolección de información. El éxito del proceso es seguro, si las primeras cinco etapas se desarrollan correctamente.

Etapas:

- Recolección de información para la elaboración de planeación estratégica.
- Selección de mercados para finalmente elegir el mercado más atractivo.
- Selección del mercado específico y análisis de su entorno.
- Analizar la forma más adecuada de entrar al país elegido (exportaciones, licenciamientos, franquicias, alianzas, joint ventures, subsidiarias, etc.).
- Reducción de inconvenientes mediante la investigación del mercado seleccionado.
- Planeación de distribución de recursos, diseñando estrategias que permitan la optimización de estos.
- Medición del éxito adquirido, análisis de resultados⁶³.

9.7 TEORIA DE LA ESCASEZ DE RECURSOS.

Esta teoría sustenta el punto de que los franquiciadores no cuentan con recursos suficientes como financieros, humanos y de conocimiento para establecer sus unidades de negocio, por lo tanto recurren a un franquiciado para que facilite su acceso a un mercado objetivo. Es importante aclarar que el recurso de conocimiento se considera el más importante por el cual se decide franquiciar, ya que es una cultura diferente y se requiere de personas que conozcan de ella⁶⁴.

⁶³ TRUJILLO DÁVILA, María A, RODRÍGUEZ OSPINA, Fernando, GUZMAN VASQUEZ, Alexander, BECERRA PLAZA, Giselle. Op, cit., pág. 20.

⁶⁴ BAENA GRACIA, Verónica (2010), "Teorías y líneas de investigación en el sistema de la franquicia: una revisión desde los años 60 hasta 2009"; Cuadernos de Gestión, Vol. 10. N° 2, p. 43-

10. MARCO JURÍDICO

Para el desarrollo del proyecto es necesario identificar las leyes y decretos que rigen el libre comercio internacional en el país, por parte del Gobierno Nacional, el Consejo Superior del Comercio Exterior y el Ministerio de Comercio Exterior, entre otros, también sus requisitos en materia de exportación, legislación aduanera y BPM (Buenas Prácticas de Manufactura). Esto con el fin de realizar el estudio de mercado para la internacionalización de la panadería Leal de la ciudad de Palmira. A continuación las siguientes leyes:

10.1 LEY 7 DE 1991⁶⁵

Artículo 2. Las normas por las cuales se regula el comercio internacional del país, el Gobierno Nacional debe hacerlo de acuerdo a los siguientes principios:

- Promover y fomentar el comercio exterior de bienes, tecnología, servicios y en particular, las exportaciones
- Estimular los procesos de integración y los acuerdos comerciales bilaterales y multilaterales que faciliten las transacciones externas del país.
- Coordinar las políticas y regulaciones en materia de comercio exterior con las políticas arancelaria, monetaria, cambiaria y fiscal

Artículo 6. El Gobierno Nacional regulará la existencia y funcionamiento de las zonas francas industriales, comerciales y de servicios, bajo los siguientes criterios:

- Brindar a las zonas francas industriales, comerciales y de servicios las condiciones necesarias a fin de que sus usuarios puedan competir con eficiencia en los mercados internacionales.

⁶⁶, disponible en: https://addi.ehu.es/bitstream/10810/7719/1/CdG_1023.pdf, [citado 14-Septiembre-2015].

⁶⁵ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 7 de 1991. (16, enero, 1991). Por la cual se dictan normas generales a las cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular el comercio exterior del país. Diario Oficial. Bogotá, D.C, 1991. No 39.632. P 1-20, disponible en: http://juriscol.banrep.gov.co/contenidos.dll/Normas/Leyes/1991/ley_7_1991, [citado 1-abril-2014].

- Determinar las condiciones con arreglo a las cuales los bienes fabricados y almacenados en zonas francas pueden introducirse al territorio aduanero nacional y la proporción mínima de la producción de los usuarios industriales de zonas francas que deberá destinarse a los mercados de exportación.

Artículo 8. El Gobierno Nacional podrá organizar fondos de estabilización de productos básicos de exportación, que garanticen la regularidad del comercio exterior y la estabilidad de los ingresos de los productores domésticos.

Artículo 9. El Gobierno Nacional regulará las zonas fronterizas con base a propender a una mayor autonomía a las zonas fronteriza, facilitar el libre comercio en la zona común de libre frontera y determinar las condiciones que permitan la creación de regímenes aduaneros especiales para zonas fronterizas.

Se crea el Consejo Superior de Comercio Exterior como organismo asesor del Gobierno Nacional en todos los aspectos relacionados con el comercio exterior del país.

Artículo 14. Sus funciones en materia de exportación son las siguientes:

- Fijar las tarifas arancelarias
- Sugerir al Gobierno Nacional el manejo de los instrumentos de promoción y fomento de las exportaciones acorde con la política de zonas francas, los sistemas especiales de importación-exportación, los fondos de estabilización de productos básicos y la orientación de las oficinas comerciales en el exterior, sin perjuicio de lo relacionado con otros mecanismos de promoción de exportaciones.

Artículo 20. Trasladar al nuevo Ministerio todas las funciones asignadas al Ministerio de Desarrollo Económico en materia de comercio exterior, zonas francas y comercio internacional.

- Incorporar al Ministerio de Comercio Exterior las funciones y la planta de personal de la Dirección General de Aduanas y el Fondo Rotatorio de Aduanas
- Fijar la política de tarifas para transporte marítimo y aéreo de las mercancías de exportación e importación

- Definir la naturaleza jurídica, organización y funciones del Banco de Comercio Exterior que, por medio de esta ley, se crea. Al hacerlo el Gobierno transformará el Fondo de Promoción de Exportaciones, ProColombia, en la nueva entidad financiera.

Artículo 21. Se crea el Banco de Comercio Exterior como una institución financiera vinculada al Ministerio de Comercio Exterior, a la cual corresponderá ejercer las funciones de promoción de las exportaciones. La promoción será desarrollada, entre otros instrumentos, a través de las agregadurías comerciales en el exterior las cuales dependerán de las embajadas colombianas.

Artículo 24. Los recursos del Fondo de Modernización Económica, se destinara al siguiente fin: Complementar la financiación de proyectos de mejoramiento de instalaciones portuarias y aeroportuarias, y de vías terrestres necesarios para el comercio exterior y financiar otros programas generales de promoción de exportaciones.

10.2 LEY 9 DE 1991⁶⁶

Artículo 2. Propósito cambiario. El régimen cambiario tiene como objetivo en materia de exportación promover, fomentar y estimular el comercio exterior de bienes y servicios, en particular las exportaciones, y la mayor libertad en la actuación de los agentes económicos en esas transacciones.

Artículo 15. Régimen de las inversiones. El régimen general de la inversión de capitales del exterior en el país y de las inversiones colombianas en el exterior será fijado por el Gobierno Nacional. En desarrollo de esta función se señalarán las modalidades, la destinación, forma de aprobación y las condiciones generales de esas inversiones.

⁶⁶ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 9 de 1991 (17, enero, 1991). Por la cual se dictan normas generales a las que deberá sujetarse el Gobierno Nacional para regular los cambios internacionales y se adoptan medidas complementarias. Diario Oficial. Bogotá, D.C., 1991. No 39634. P 1-10, disponible en: http://juriscol.banrep.gov.co/contenidos.dll/Normas/Leyes/1991/ley_9_1991, [citado 3-abril-2014]

Artículo 18. Disposiciones sobre gravámenes a las exportaciones. Las entidades territoriales y los Distritos Especiales no podrán establecer gravámenes sobre la exportación, ni sobre el tránsito de productos destinados a la exportación.

10.3 DECRETO 2685 DE 1999⁶⁷

Artículo 7. Formularios especiales para declarar los regímenes aduaneros; las declaraciones de importación, exportación y tránsito aduanero deberán presentarse en los formularios oficiales que determine la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, a través de medios electrónicos o por medio de documentos cuando la dirección lo autorice.

Artículo 10. son declarantes ante la autoridad aduanera, con el objetivo de adelantar los procedimientos y trámites de importación, exportación o tránsito aduanero, las sociedades de intermediación aduanera, quienes actúan en nombre y por encargo de los importadores y exportadores y las siguientes personas sin necesidad de una sociedad: los usuarios aduaneros permanentes, los usuarios altamente exportadores, las personas jurídicas, las personas naturales, los viajeros, sociedades de servicios postales, turistas, los consignatarios de las entregas urgentes, las agencias transportadoras entre otros (ver artículo 11).

Artículo 12. La intermediación aduanera es una actividad de naturaleza mercantil y de servicios, ejercida por las Sociedades de Intermediación Aduanera, orientada a facilitar a los particulares el cumplimiento de las normas legales existentes en materia de importación, exportación, tránsito aduanero o cualquier operación aduanera.

Artículo 20. identificación ante las dirección de impuestos y aduanas nacionales; los representantes de estas sociedades deberán, refrendar con su firma cualquier documento, señalar el código de registro asignado por la Dirección de Impuestos y

⁶⁷ COLOMBIA. MINISTERIO DE HACIENDA Y CREDITO PÚBLICO. Decreto 2685. (28, Diciembre, 1999). Por el cual se modifica la legislación aduanera. Diario Oficial. Bogotá, D.C., 1999. No. 43.834. P 1-191, disponible en: http://juriscol.banrep.gov.co/contenidos.dll/Normas/Decretos/1999/decreto_2685_1999, [citado 5-abril-2014].

Aduanas Nacionales a la sociedad, y al realizar trámites ante la mencionada entidad, presentar el carne que los acredita como representantes de la Sociedad de Intermediación Aduanera.

Artículo 26. Obligaciones de las Sociedades de Intermediación Aduanera:

- Actuar de manera eficaz y oportuna en el trámite de las operaciones de importación, exportación y tránsito aduanero ante la autoridad aduanera.
- Suscribir y presentar las declaraciones y documentos relativos a los regímenes de importación, exportación y tránsito aduanero, en la forma, oportunidad y medios señalados por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, de conformidad con la normatividad vigente.
- Liquidar y cancelar los tributos aduaneros y sanciones a que hubiere lugar, de acuerdo con lo previsto en la normatividad aduanera.
- Contar al momento de presentar las declaraciones de importación, exportación o tránsito, con todos los documentos soporte requeridos.
- Suministrar la copia o fotocopia de los documentos soporte que conserve en su archivo, a solicitud del respectivo importador o exportador que lo requiera.

Artículo 41. Lugares habilitados para el ingreso y salida de mercancías bajo control aduanero: son aquellos lugares por los cuales la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales permite el ingreso y salida de mercancías bajo control aduanero del territorio aduanero nacional. Para la habilitación de puertos y aeropuertos, la entidad exigirá que las operaciones de importación y exportación cuenten con la debida infraestructura física y con los sistemas y dispositivos de seguridad que garanticen.

Artículo 42. habilitación de muelles o puertos públicos y privados: las personas jurídicas que hubieren obtenido concesión para operar muelles o puertos marítimos o fluviales de servicio público o privado, podrá obtener la habilitación para la entrada y salida de mercancías bajo el control aduanero del territorio aduanero nacional, cumpliendo con los requisitos en este decreto y constituyendo una garantía bancaria para asegurar el cumplimiento de sus obligaciones, por un monto máximo equivalente al 0.25% del promedio del valor CIF de las mercancías.

Artículo 44. Habilitación de cruces de frontera terrestre: La habilitación de los lugares para el ingreso y salida de mercancías por vía terrestre comprenderá,

además del cruce de frontera, la vía o vías permitidas para el traslado de las mercancías bajo control aduanero, hasta el lugar determinado por la Aduana para el cumplimiento de las formalidades aduaneras inherentes a la entrada y salida de mercancías del territorio aduanero nacional, tales como: entrega e incorporación de documentos al sistema informático aduanero; reconocimiento físico, cuando a dicha diligencia hubiere lugar, unidades de carga y medios de transporte.

Artículo 261. Exportación: es la salida de mercancías del territorio aduanero nacional con destino otro país. También se considera exportación según el decreto, la salida de mercancías a una Zona Franca Industrial de Bienes y de Servicios.

Artículo 262. Aduanas y rutas para exportaciones especiales: la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales podrá disponer que determinadas mercancías solo puedan ser exportadas por aduanas especiales designadas para el efecto y señalar las rutas para realizar el transporte cuando sea necesario.

Artículo 263. Modalidades de exportación: en el régimen de exportación se pueden presentar las siguientes modalidades:

- Exportación definitiva
- Exportación temporal para perfeccionamiento pasivo
- Exportación temporal para reimportación en el mismo estado
- Reexportación
- Reembarque
- Exportación por tráfico postal y envíos urgente
- Exportación de muestras sin valor comercial
- Exportaciones temporales realizadas por viajeros
- Exportación de menajes y
- Programa especiales de exportación

Se tendrá en cuenta aquellas modalidades pertinentes para la investigación tales como exportación definitiva y programa especiales de exportación.

Artículo 265. Exportación definitiva es la modalidad de exportación que regula la salida de mercancías nacionales o nacionalizadas, del territorio aduanero nacional para su uso o consumo definitivo en otro país.

Artículo 266. Trámite de la exportación: el trámite una exportación se inicia con la presentación y aceptación, de una solicitud de autorización de embarque, a través de los servicios informáticos electrónicos. Autorizado el embarque, embarcada la mercancía y certificado el embarque por parte del transportador, la solicitud de autorización de embarque se convertirá para todos los efectos en la declaración correspondiente.

Artículo 267. Solicitud de autorización de embarque: La solicitud de autorización de embarque deberá presentarse ante la administración de aduanas con jurisdicción en el lugar donde se encuentre la mercancía, a través de los servicios informáticos electrónicos, utilizando el mecanismo de firma digital, en la forma que determine la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

Artículo 268. Documentos soporte de la solicitud de autorización de embarque: Para efectos aduaneros, el declarante está obligado a conservar por un período de cinco (5) años contados a partir de la fecha de presentación y aceptación de la Solicitud de Autorización de Embarque, el original de los siguientes documentos, los cuales deberá poner a disposición de la autoridad aduanera cuando ésta así lo requiera:

- Documento que acredite la operación que dio lugar a la exportación.
- Vistos buenos o autorizaciones cuando a ello hubiere lugar.
- Mandato, cuando actúe como declarante una Sociedad de Intermediación Aduanera o un apoderado.

Artículo 271. Vigencia de la solicitud de autorización de embarque: la solicitud de autorización de embarque tendrá una vigencia de un mes contado a partir de la fecha de aceptación. Vencido este término, deberá tramitarse una nueva solicitud de autorización de embarque para realizar la exportación.

Artículo 272. Autorización global y embarque fraccionados. Cuando la exportación se efectúe en forma definitiva, al amparo de un único contrato de suministro con

envíos fraccionados, podrá presentarse solicitud de autorización global para efectuar embarques fraccionados, en la cual el declarante deberá señalar como requisito mínimo para su aceptación, la vigencia del contrato y la cantidad de mercancías a exportar.

Artículo 274. Inspección aduanera: La autoridad aduanera, con fundamento en criterios técnicos de análisis de riesgo, podrá determinar la práctica de la inspección documental, física o no intrusiva a las mercancías en trámite de exportación. También podrá efectuarse la inspección aduanera por solicitud del declarante con la presentación de la solicitud de autorización de embarque.

Artículo 278. Embarque: es la operación de cargue en el medio de transporte de la mercancía que va a ser exportada, previa autorización de la autoridad aduanera.

Artículo 280. Certificación de embarque: El transportador transmitirá, a través de los servicios informáticos electrónicos de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, la información del manifiesto de carga, relacionando las mercancías según los embarques autorizados por la autoridad aduanera, dentro de las veinticuatro (24) horas siguientes al embarque de la mercancía. Se entenderá que la información del manifiesto de carga y los documentos de transporte han sido entregados, cuando la autoridad aduanera a través del servicio informático electrónico acuse el recibo satisfactorio de la misma.

Artículo 283. Embarque único con datos provisionales: Es la operación de cargue como embarque único de mercancías, que por su naturaleza, características físicas o químicas o circunstancias inherentes a su comercialización, no permiten que el exportador disponga de la información definitiva al momento del embarque.

Artículo 284. Declaración de exportación para embarques únicos con datos provisionales: Cuando la exportación se hubiere tramitado como embarque único con datos provisionales, el declarante deberá presentar, dentro de los tres (3) meses siguientes al embarque, a través de los servicios informáticos electrónicos, la declaración correspondiente con datos definitivos.

Artículo 329. Programas especiales de exportación: Programa Especial de Exportación, PEX, es la operación mediante la cual, en virtud de un acuerdo

comercial, un residente en el exterior compra materias primas, insumos, bienes intermedios, material de empaque o envases, de carácter nacional, a un productor residente en Colombia, disponiendo su entrega a otro productor también residente en el territorio aduanero nacional, quien se obliga a elaborar y exportar los bienes manufacturados a partir de dichas materias primas, insumos, bienes intermedios o utilizando el material de empaque o envases según las instrucciones que reciba del comprador externo.

Artículo 469. Fiscalización aduanera: La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales tendrá competencia para adelantar las investigaciones y desarrollar los controles necesarios para asegurar el efectivo cumplimiento de las normas aduaneras, simultáneamente al desarrollo de las operaciones de comercio exterior, o mediante la fiscalización posterior que se podrá llevar a cabo para verificar el cumplimiento de las obligaciones aduaneras, o integralmente, para verificar también el cumplimiento de las obligaciones tributarias y cambiarias de competencia de la entidad.

Artículo 476. Establece las infracciones administrativas aduaneras en que pueden incurrir los sujetos responsables de las obligaciones que se consagran en el presente Decreto. Así mismo, establece las sanciones aplicables por la comisión de dichas infracciones; las causales que dan lugar a la aprehensión y decomiso de mercancías y los procedimientos administrativos para la declaratoria de decomiso, para la determinación e imposición de sanciones y para la formulación de Liquidaciones Oficiales.

Artículo 483. Infracciones aduaneras de los declarantes en el régimen de exportación y sanciones aplicables: las infracciones aduaneras en que pueden incurrir los declarantes del régimen de exportación y las sanciones asociadas son las siguientes:

Gravísimas:

- Exportar mercancías por lugares no habilitados, ocultas, disimuladas o sustraídas del control aduanero.
- Someter a la modalidad de reembarque sustancias químicas controladas por el Consejo Nacional de Estupeficientes.

Graves

- No tener al momento de presentar la Solicitud de Autorización de Embarque o la Declaración de Exportación de las mercancías.
- Declarar mercancías diferentes a aquellas que efectivamente se exportaron o se pretenda exportar. Declarar mercancías diferentes a aquellas que efectivamente se exportaron o se pretenda exportar.
- No conservar a disposición de la autoridad aduanera original o copia, según corresponda, de las Declaraciones de Exportación y demás documentos soporte.
- Someter a la modalidad de reembarque mercancías que se encuentren en situación de abandono o hayan sido sometidas a alguna modalidad de importación.

Leves

- Consignar inexactitudes o errores en las Solicitudes de Autorización de Embarque o Declaraciones de Exportación presentadas a través del sistema informático aduanero o del medio que se indique, en caso de contingencia, cuando tales inexactitudes o errores impliquen la sustracción de la mercancía a restricciones, cupos o requisitos especiales.
- No presentar dentro del plazo previsto en este decreto, la Declaración de Exportación con datos definitivos, cuando la Autorización de Embarque se haya diligenciado con datos provisionales.

10.4 DECRETO 539 DE 2014. BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA⁶⁸

Por el cual se expide el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que deben cumplir los importadores y exportadores de alimentos para el consumo humano, materias primas e insumos para alimentos destinados al consumo humano y se establece el procedimiento para habilitar plantas de alimentos ubicadas en el exterior.

⁶⁸ COLOMBIA. MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. Decreto 539 de 2014. (12, Marzo, 2014). Por el cual se expide el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios. Bogotá, D.C., 2014. P 1-10, disponible en: https://www.invima.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=3427:decreto-539-de-2014&catid=96:decretos-alimentos&Itemid=2139, [citado 8-abril-2014].

El Presidente de la Republica de Colombia en su ejercicio de sus atribuciones constitucionales y legales, establece que el artículo 78 de la constitución política, en materia de calidad de los bienes y servicios, dispone que “serán responsables, de acuerdo con la ley, quienes en la producción y en la comercialización de bienes y servicios, atenten contra la salud, la seguridad y el adecuado aprovisionamiento a consumidores y usuarios.” En conformidad con lo establecido en el artículo 26 de la Decisión Andina 376 de 1995, los reglamentos técnicos se establecen para garantizar, entre otros, los imperativos de la seguridad nacional; la protección de la salud o seguridad humana, la vida, la salud animal y vegetal, del ambiente y la prevención de prácticas que puedan inducir a error a los consumidores.

De acuerdo a lo señalado en el artículo 6 de la ley 1480 de 2011, “todo productor debe asegurar la idoneidad y seguridad de los bienes y servicios que ofrezcan o pongan en el mercado, así como la calidad ofrecida, sin que en ningún caso estas sean inferiores o contravengan lo previsto en los reglamentos técnicos y medios sanitarias o fitosanitarias.”

Artículo 1. el presente decreto tiene como objeto establecer el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que deben cumplir los importadores y exportadores de alimentos para el consumo humano, materias primas e insumos para alimentos' destinados al consumo humano para ser utilizados en la fabricación de alimentos, así como el procedimiento para habilitar fábricas de alimentos ubicadas en el exterior, con el fin de proteger la salud humana y prevenir posibles daños a la misma y las prácticas que puedan inducir a error, confusión o engaño a los consumidores.

Artículo 2. Las disposiciones contenidas en el presente decreto aplican a: Las personas naturales o jurídicas que desarrollen actividades de importación y exportación de alimentos, materias primas e insumos para alimentos destinados al consumo humano.

Artículo 7. Certificación de inspección sanitaria para exportación. El INVIMA, a solicitud de los interesados en exportar alimentos, materias primas e insumos para alimentos destinados al consumo humano, expedirá un Certificado de Inspección Sanitaria (CIS), cuando lo exija el país destino y realizara la respectiva inspección física de dichos productos, toma de muestras y análisis de laboratorio.

11. DISEÑO METODOLÓGICO

11.1 METODOLOGÍA

En esta etapa del proyecto, no se tienen datos sobre la población a encuestar, debido a que dentro del proceso a desarrollar en la investigación, se necesita, primero determinar el país objetivo, al cual se llegará por medio de una metodología de preselección de mercados, teniendo como herramienta la Ruta Exportadora de ProColombia. Sin embargo se identifica que el tipo de método a utilizar es cuantitativo porque deja explicar eventos o concluirlos a partir de una gran cantidad de datos. Se realizarán encuestas que permitirán estudiar una población amplia radicada en un país extranjero, por ende nuestra población a encuestar es al consumidor final.

11.2 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio que se llevará a cabo en el diseño metodológico del proyecto es la *investigación aplicada*: en el estudio de mercado para la internacionalización de la panadería Leal de la ciudad de Palmira, durante el periodo 2014, se realizará una investigación aplicativa por que se pretende ayudar a posicionar a nivel internacional a una empresa Pyme de la ciudad de Palmira, a través de una investigación de mercados que tiene como fin seleccionar un país o mercado objetivo y proponer a la empresa el modelo adecuado para llevar los productos al mercado foráneo.

11.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la recolección de información se usó la técnica cuantitativa usando como herramienta la encuesta, la cual permite la obtención de información primaria.

En Panamá con una edad comprendida de 15-69 años, según el censo 2010 de la Contraloría de Panamá hay establecidos 36.010 personas nacidas en Colombia⁶⁹.

Se requiere del total de colombianos radicados en Ciudad de Panamá entre las edades de 15 a 69 años, por lo tanto se hace necesario el planteamiento de fórmulas matemáticas que permitan la obtención de dicho resultado, dado a que los informes de la Contraloría de Panamá no suministra la cantidad de colombianos por provincia, por consiguiente después de su posterior aplicación de manera correcta arroja un total de 18.112 colombianos, ver tabla 2.

Tabla 2. Población de Colombianos en Ciudad de Panamá

CENSO 2010	
Población total de Panamá	3.405.813
Colombianos en Panamá edad 15-69 años	36.010
Población total en Ciudad de Panamá (capital)	1.713.070
Representación de colombianos sobre el total de la población de Panamá	$36.010/3.405.813 = 0,0105731$
Colombianos en Ciudad de Panamá (capital)	$1.713.070*0,0105731 = \mathbf{18.112}$

Fuente: Contraloría General de la República de Panamá, INEC (instituto nacional de estadística y censo). Elaboración propia.

Los 18.112 de colombianos en Ciudad de Panamá de la tabla 2, es la población a tener en cuenta para el cálculo de la muestra.

Se realizó una prueba piloto con el fin de verificar que las respuestas se entiendan a la hora de realizar la lectura de ellas. Dentro de esa prueba piloto, el encuestado sugirió que en la pregunta 10 se tenga en cuenta la opción Voz a Voz, por ende se hizo las respectivas correcciones.

⁶⁹ CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA DE PANAMÁ, (2010), Población, [en línea], disponible en: <https://www.contraloria.gob.pa/INEC/archivos/P3591Cuadro7.xls>, [citado 15-marzo2015].

11.3.1 Ficha técnica para encuesta

Sexo: ____

Edad:

- a. 15-28 años
- b. 43-56 años
- c. 57-69 años

Estrato: ____

1. ¿compra productos de panadería?

- a. Si
- b. No, ¿Por qué?:

2. Extraña los productos de panadería de Colombia.

- a. Sí.
- b. No.

3. ¿Cómo clasificaría los productos de panadería que se encuentran en su país actual?

- a. Excelente
- b. Bueno

- c. Regular
- d. Malo
- e. Muy malo

4. ¿Ha encontrado en el país donde se encuentra radicado, productos de panadería hechos en Colombia?

- a. Sí.
- b. No.

Si la respuesta a las pregunta 03, fue si, por favor responda la siguiente pregunta.

5. ¿Califique los productos de panadería hechos en Colombia?

- a. Excelente
- b. Bueno
- c. Regular
- d. Malo
- e. Muy malo

6. ¿Con qué frecuencia usted compra productos de panadería?

- a. Una vez a la semana
- b. Dos veces a la semana
- c. Tres veces a la semana
- d. Cuatro veces a la semana

e. Más de 5 veces a la semana, cuantas _____?

7. ¿Por cada compra, cuánto gasta en productos de panadería?

- a. Menos de \$3 dólares
- b. De \$3 dólar a \$8 dólares
- c. De \$8 dólares a \$13 dólares
- d. Más de \$13

8. ¿En qué panaderías consume con frecuencia o que marcas de productos de panadería ha consumido en el último mes?

9. ¿En cuál de los siguientes lugares encuentra usted los productos de panadería?

- a. En supermercados
- b. Tiendas
- c. Panaderías
- d. Otro, ¿cuál? _____

10. Teniendo en cuenta su respuesta al numeral 09, conteste: ¿Por qué medio se enteró sobre el lugar donde venden los productos de panadería que a usted le interesa y gusta consumir?

- a. Radio
- b. Redes sociales
- c. Internet
- d. Televisión
- e. Vallas publicitarias
- f. Perifoneo
- g. Voz a voz

11. Califique el hecho de traer productos de panadería de origen colombiano a su país de residencia.

- a. Excelente
- b. Bueno
- c. Regular
- d. Malo
- e. Muy malo

12. ¿Qué atributos le gusta encontrar en productos de panadería en su país de residencia actual?

- a. Caliente
- b. Fresco
- c. Buena presentación
- d. calidad

e. Empaquetado

f. Otro ¿cuál?

13. ¿conoce usted la Panadería Leal, ubicada en Colombia, Valle del Cauca?

A. Sí.

a. No.

14. ¿Cómo califica los productos de la Panadería Leal?

a. Excelente

b. Bueno

c. Regular

d. Malo

e. Muy malo

15. ¿Qué producto(s) de la Panadería Leal, le gustaría encontrar en su país?

11.3.2 Calculo del tamaño de la muestra. Cuando tomamos la decisión de realizar la tesis consideramos la posibilidad de trasladarnos al país de Panamá ya que en su momento, Mónica Gil y Carlos Dueñas estudiantes de la universidad lo hicieron al realizar la tesis “*Estudio de mercado del marketing nostalgia y su potencial para una panadería del Valle del Cauca*” aunque no aplicaron el 50% de las encuestas que la muestra arrojo porque su estadía en Panamá fue de sólo una semana, por lo tanto consultamos de manera informal durante el anteproyecto (primer semestre de 2014) con Angélica Salgado Coordinadora del Programa de Administración de Empresas en ese momento, sobre apoyo económico por parte de la universidad para desarrollo de proyecto de grado, ella responde haciendo referencia a intercambio, por ende se contemplo la posibilidad de viajar para aplicar el trabajo de campo en el marco de un intercambio pero no fue viable en tiempo dado que este proceso tenía que durar 6 meses, adicional a esto se suma la falta de recursos.

Al acercarse el tiempo de aplicar las encuestas, empezamos a solicitar información sobre los colombianos radicados en Panamá a las entidades gubernamentales como la Cancillería Colombiana con carta de la universidad suministrada por la Coordinación Académica de Administración de Empresas como soporte (ver ANEXO A), de estas entidades no obtuvimos buenos resultados ya que por cuestión de seguridad la Cancillería Colombiana responde por medio de una carta que dicha información se considera confidencial (ver ANEXO B), situación preocupante ya que el muestreo aleatorio simple calculado a continuación, arrojo 376 como número de encuestas a realizar.

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2(N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$\frac{(1,96^2)(0,5^2)(18112)}{0,05^2(18112 - 1) + 1,96^2 0,5^2}$$

$$n = 376$$

N= 18.112 colombianos en Ciudad de Panamá

Z= 95% nivel de confiabilidad lo que equivale a 1,96

e= 5%

$\alpha= 0,5$

n= 376 tamaño de la muestra

Considerando los resultados del proceso anterior y aspectos como: tiempo y recursos económicos, se decidió aumentar el porcentaje de error a 10% y disminuir el nivel de confianza a 90% lo cual arrojó una muestra de 67. Debido a la observación presentada por el jurado evaluador de la tesis se realizó una entrevista con el profesor Jorge Payan de la Universidad del Valle, sede Palmira con el fin de validar estadísticamente si era significativa la muestra para los propósitos del trabajo, efectivamente el profesor revisó y aprobó dicho proceso afirmando que “cuando se aumenta el error se hace por falta de recursos económicos y tiempo, lo cual el 10% de error no es tan representativo respecto al estudio”.

$$n = \frac{Z^2 \cdot N}{e^2(N - 1) + Z^2}$$

$$\frac{(1.65^2)(0.5^2)(18112)}{0.10^2(18112 - 1) + 1.65^2}$$
$$n = 67$$

N= 18.112 colombianos en Ciudad de Panamá

Z= 90% nivel de confiabilidad lo que equivale a 1,65

e= 10%

$\alpha= 0,5$

n= 67 tamaño de la muestra

Debido la limitante, la encuesta fue diseñada en la página web e-encuesta para publicarla de manera online, utilizando Facebook como apoyo para difundir la encuesta a través de grupos públicos que se encuentran en la red, por ejemplo Colombianos en Panamá (Colombianazos), Colombianos Emprendedores en Panamá y Colombia nos Une, además se optó por utilizar la base de datos de aquellos grupos para enviar invitaciones de amistad con el fin de que la encuesta fuera más directa y por cuestiones de agilización. Dentro del proceso, el Señor Alberto Morales (encuestado) nos envió fotografías de los productos de panadería que él y su familia consumen (ver ANEXO C).

12 VARIABLES

Para el proceso de internacionalización la empresa debe tener claridad sobre sus ventajas las cuales permiten que los consumidores adquieran sus productos sin ponerse a pensar que los precios son superiores a los que maneja la competencia.

Dentro del marco teórico se incluyó la ventaja competitiva que contiene las cinco fuerzas de Michael Porter que ayudarán a darle desarrollo al tercer capítulo que hace referencia al macro y micro entorno del mercado objetivo; además se abarca la cadena de valor que se enfoca en el agregado que la empresa debe dar a sus actividades que permiten llevar al consumidor un producto exclusivo, de igual manera va de la mano con el ciclo de vida del producto de Raymond Vernon donde señala que la compañía debe agregar todo el valor al producto en el país nacional para luego direccionar todo eso a las actividades que se van a realizar en el país destino..

La teoría de redes sugiere a la empresa aprovechar el entorno social, entidades gubernamentales, ferias comerciales, proveedores, etc. que permitan obtener información que facilite el proceso de internacionalización, en el caso de la panadería Leal, siendo una pyme perteneciente a la red local, es conveniente hacer uso de Cámara de Comercio, ProColombia, acudir a la ferias, e indagar con sus proveedores para identificar cuáles de ellos envía producto a mercados extranjeros y a cuales. Para el desarrollo del objetivo número dos, se tendrá en cuenta la ruta exportadora de ProColombia, también para definir la posición arancelaria de los productos que la empresa considera convenientes de internacionalizar.

El Modelo de Way Station y la Investigación de Mercados Internacionales respaldan el planteamiento del objetivo número dos que dará paso al desarrollo del segundo capítulo donde se realizará el proceso de preselección de países potenciales y finalmente la selección del país objetivo, dejando claridad que este proceso se ejecuta teniendo en cuenta los planteamientos teóricos y no de manera subjetiva.

La historia muestra como las empresas van adquiriendo experiencia en los mercados internacionales a medida que pasa el tiempo, por eso se incluye en el marco teórico el Modelo Uppsala que plantea la escala de establecimiento mostrando como poco a poco la empresa se sumerge más en mercados externos.

Al momento de elegir el modelo adecuado de internacionalización, cabe la posibilidad que se empiece con la exportación que le permitirá la obtención de experiencia hasta llegar al establecimiento de una planta de producción en el mercado seleccionado, aunque este último también puede ser arrojado como un modelo de internacionalización lo cual es respaldado por el paradigma eléctrico de Dunning.

13 CAPÍTULO I

En este capítulo se identificó las líneas de productos que la Panadería Leal está interesada en internacionalizar y se investigó la posición arancelaria de cada uno. En el desarrollo de esta sección se observó la relación con las diferentes teorías expuestas en el marco teórico. Como primera actividad para identificar la línea de productos que la panadería está interesada en internacionalizar, se realizó una entrevista a la señora Olga Lucia Torres directora de ventas de la Panadería Leal mediante una serie de preguntas teniendo como base la Ruta Exportadora de ProColombia la cual es una guía para empresarios que se encuentran interesados en exportar, para ser más exactos se diseñan las preguntas con la información suministrada en el numeral 1 listo para exportar, subnumeral 1.1 haga una selección preliminar del producto, con el fin de tocar puntos claves que permitan obtener información para el desarrollo de capítulos siguientes.

A continuación se describe la entrevista realizada a la Señora Olga Lucia Torres directora de ventas de la Panadería Leal, quién mediante sus respuestas permite tener una visión más clara sobre la dirección que el proyecto tomará ya que se descartan aspectos los cuales permiten reducir las posibilidades de internacionalización.

13.1 ENTREVISTA

¿Cuál de los productos que ustedes consideren se pueden internacionalizar tienen la mayor capacidad para producir a diario?

En este momento nosotros no tendríamos problema por capacidad instalada, es decir, capacidad instalada es lo que te explica la disponibilidad de producto permanentemente por parte de producción y operarios, porque la planta de nosotros en estos momentos está produciendo en el día; en el evento que la compañía decida exportar esta todo el turno de la noche para aprovecharlo, entonces nosotros por capacidad instalada no tendríamos problema para exportar.

Con respecto a los productos que nosotros podríamos pensar el día de mañana en comercializarlos, por ejemplo la almojábana, el pan de bono (en exportarlo, no!),

por ejemplo la torta negra de nosotros es muy apetecida y es un producto que se presta para eso, hay otros productos, por ejemplo el tostado de nosotros es muy bueno, pero el tostado de nosotros es más artesanal y por ser más artesanal es más costoso, es diferente al tostado de la Gitana, que el tostado de la Gitana es de larga duración y ellos han logrado desarrollarlo mucho más fuerte para que no se parta, el de nosotros es mucho más frágil, entonces por eso es muy delicado, los panes también son muy delicados porque es que, una cosa que ustedes deben tener claro es que el fuerte de nosotros es producto fresco, el fuerte de nosotros no es producto de larga vida, por ejemplo un Bimbo puede exportar pan tajado, pero es que el pan tajado lleva el propianato, el propianato es una sustancia que se le adiciona al pan para que dure mucho tiempo, lo de nosotros no, lo de nosotros son panes para tres o cuatro días máximo.

¿Ustedes tienen certificación BPM?

Eso no es una certificación, eso es una obligación, una certificación es como por ejemplo HACCP, es una certificación que adquieren las empresas de alimentos y eso vale como 300 millones de pesos, certificación BPM, todas las empresas que producen alimentos, todos los empleados deben tener la certificación BPM, eso es una condición, es un requisito para que la gente pueda trabajar en alimentos.

¿Qué otra certificación tienen?

Nosotros estamos pensando en ISO y por allá, mucho más adelante, más adelante pensar en HACCP pero es cuando tengamos una planta de producción en la Zona Franca. Una planta de producción en la zona Franca nos da otros beneficios, pues que son colocados por el gobierno y uno se ubica en la zona franca y emplea personal de Palmira.

¿A ustedes que los diferencian de la competencia, qué valor agregado tienen ustedes?

No te voy a dar valores agregados porque eso ya no es competencia, te voy a dar ventajas competitivas. Valor agregado eso ya no se usa, las empresas de ahorita lo que tienen son ventajas competitivas con respecto a competencia, es decir, que me hace a mí de diferente a mi competidor. La primera ventaja competitiva que tiene la Leal es la escuela de capacitación que tiene, en la Leal es obligación que el personal se capacite lunes, martes y miércoles, tanto el personal de planta como el personal de puntos de ventas como los mandos medios que son los supervisores, esa es la primera ventaja competitiva. Y es una ventaja competitiva

porque es costosa y difícil de copiar, eso no se puede dar el lujo cualquier empresa panificadora tenerla porque eso vale mucha plata, pero en la Leal somos conscientes de que si no se invierte en el talento humano estamos perdidos, esa es la primera ventaja competitiva. Otra ventaja competitiva que tiene la Leal que también es muy difícil de copiar y la competencia ha tratado de copiarla pero ha colapsado porque no ha tenido quién lo administre, la distribución de nosotros es excelente, el producto nuestro es muy accesible a los clientes, un cliente puede tener disponibilidad de nuestro producto en punto de venta, en triciclos, en domicilios, en clientes institucionales, en clientes crédito, todas las panaderías de Palmira no lo pueden tener, porque eso es costoso y difícil de manejar. Digamos que esas son las dos ventajas competitivas más sobresalientes de la Leal, pero hay otra ventaja competitiva que también hay que decirlo que es ventaja y es la calidad, lo que pasa es que la calidad es una herramienta para vos competir, hasta el año 90 eso era un valor agregado ya es una obligación, entonces nosotros tratamos de buscar proveedores certificados que nos garanticen materias primas con ciclos de tratamientos que nosotros podamos en un momento dado de un reclamo hacerle trazabilidad a un reclamo que tenga la materia prima.

¿Cuándo van a lanzar un producto nuevo, que tienen en cuenta para sacarlo al mercado?

Primero que todo nos apoyamos mucho en la fuerza de ventas, porque la fuerza de ventas es el que sabe que aceptación puede tener el producto, y segundo nos apoyamos mucho en el consumidor, en la percepción del consumidor y aceptación del consumidor acerca del producto. Cuando ya tenemos fuerte de información de parte de estos dos pilares, entonces ya tenemos en cuenta el personal administrativo, pero para nosotros el foco está en la fuerza de ventas y en el consumidor.

Su visión es hasta el 2016, expandirse regionalmente, pero ¿han pensado en internacionalizarse, plantearlo en la visión nueva?

No, no nos interesa, nosotros tenemos claridad que el mercado de nosotros esta de Palmira hacia allá, no hacia Cali, aunque en Cali hay competencia fuerte y buena, aunque a nosotros en este momentos nos faltaría abrir Tuluá, nos faltaría abrir Zarzal, el Eje Cafetero, hacia allá, pero hacia Cali muy poquito, obviamente que hay un proyecto, pero no es nuestra prioridad y tampoco internacionalizarnos. ----pero por ahora---- No, no, porque es que vuelvo y te repito, el producto de

nosotros es un producto artesanal, no es un producto..... Si yo me voy para Medellín, primero que todo en Medellín es una plaza más difícil, aunque el consumo per cápita de pan todavía es muy inferior en Colombia y todavía hay mucho para crecer, pero nosotros tenemos claridad que el mercado de nosotros en este momento que tenemos que posicionarnos hacia allá, Buga, Zarzal, hacia allá, pero internacionalización, nada de eso.

Nosotras vamos, dentro de nuestro trabajo a hacer el estudio de mercado, donde hay oportunidades en el extranjero con una metodología que vamos a aplicar y de allí proponer a la empresa una forma de como entrar al mercado extranjero. Claro, nosotros no estamos negados a eso. Hacemos una reunión con los dueños y ustedes les cuentan.

13.2 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS DE LA PANADERÍA LEAL

Los siguientes, son los productos que la Panadería Leal ofrece a diario a los consumidores en los diferentes puntos de venta.

Tabla 3. Productos Panadería Leal

CATEGORIA PANADERIA	CATEGORIA PASTELERIA	PAQUETES
Pan aliñado 300	Torta fría 1 lb	Acema
Pan aliñado 500	Torta fría 3/4 lb	Pan fibra
Pan aliñado 1000	Torta fría 1/2 lb	Paquete integral x 10
Pan aliñado 1000 queso	Torta crema 1lb	Paquete integral x 5
Pan aliñado 2000	Torta crema 3/4 lb	Pan integral 500
Pan aliñado 2000 queso	Torta crema 1/2 lb	Pan tajado aliñado
Pan aliñado 3000	Torta genovesa	Pan tajado integral
Pan súper-aliñado 1800	Torta negra 1 lb	Paquete royal x 10
Pan súper-aliñado 3500	Torta negra 3/4 lb	Paquete calentano x10
Pan dulce 300	Torta negra 1/2 lb	Paquete croissant buffet
Rosca arequipe	Torta vainilla 1lb	Paquete pan sedita
Pan royal 300	Torta vainilla 3/4 lb	Paquete tostado aliñado
Calentano	Torta vainilla 1/2 lb	Paquete tostado integral
Pan de la abuela	Torta pastillaje 1 lb	Paquete rosquilla
Pan francés 1000	Torta pastillaje 3/4 lb	Pan para diabético
Pan mantequilla 2000	Torta pastillaje 1/2 lb	Pan aliñado x10
CATEGORIA HOJALDRE	Tuinkys	Pan fibra max
Croissant	Mantecadas	Pan omega max
Chicharrón	Torta nube blanca	CATEGORIA FRITOS
Esponjado de 600	Galleta chochodelicia	Maduro
Esponjado de 1100	Torta zanahoria 1/2 lb	Chorizo de cerdo
Pan hawaiano	Mini torta domo	Chorizo de pollo
Pastel de pollo	Porción genovesa	Pinchos
Pastel de cordero	Porción banano	Papa rellena
Pastel antioqueño	Porción caliente	Empanada

Tabla 3 (continuación)

Pastel jamón y queso	Porción fría	Empanada coctelera
CATEGORIA QUESOS	Porción de chocolate	Papa aborrajada
Buñuelo	Brazo de reina grande	Maduro
Almojábana	Brazo de reina porción	Salchipapa
Pandebono rosca	Pye de piña	
Pandebono maíz	Gelatina arcoíris	
Arepa huevo	Volcán chocolate	
Arepa de horno	Muffis	
Moje de pandebono	Cup cake	
Moje de buñuelo	Galleta sencilla	
Pandeyuca	Galleta rellena	
Arepa de plancha	Milhojas	
	Tiramisú	
	Flan de caramelo	
	Postre tres leches	
	Postre flan cake porción	
	Porción torta zanahoria	

Fuente: Coordinador de Ventas Jorge Bedoya Panadería Leal

13.3 POSICIÓN ARANCELARIA DE LOS PRODUCTOS DE LA PANADERÍA LEAL

La consulta sobre la posición arancelaria se hizo en la página de la DIAN por medio de la Ruta Exportadora numeral 2 (identifique la potencialidad de su producto), subnumeral 2.1 (identifique su posición arancelaria). A continuación, por medio de pantallazos a la página web de la DIAN, se describe cómo se consultó la posición arancelaria de los productos de la Panadería.

Figura 2. Posición Arancelaria

Establezca su producto

Identifique la potencialidad de su producto

Conozca la demanda de su producto

Simule sus costos de exportación

Conecte a los organismos de promoción

2. Identifique la potencialidad de su producto

Identifique su posición arancelaria.

Conozca el código (subpartida arancelaria), a 6 dígitos, que le permite identificar numéricamente una mercancía a nivel internacional, con este número podrá:

- Analizar el comportamiento de su producto en el mercado internacional.
- Conocer el arancel aduanero de los mercados de su interés.
- Conocer otros requerimientos que puede tener su producto para ingresar a los mercados de su interés.

Consulte:

- La posición arancelaria, el servicio en línea de la DIAN.
- Esta consulta se podrá realizar por el nombre técnico que describe la posición arancelaria.
- Con la posición arancelaria identificada se podrá conocer los documentos de soporte para la exportación de su producto tales como vistos buenos emitidos por parte de agencias nacionales como el ICA o el INVIMA, entre otros.

Fuente: ProColombia Colombia

Figura 3. Posición Arancelaria

REPÚBLICA DE COLOMBIA

 **DIAN**
Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales

DIAN - MUISCA - ARANCEL

Consultas Arancel

General

Por medidas

Por código de nomenclatura

Estructura nomenclatura

Índice alfabético arancelario

Reglas generales de la nomenclatura

▶ Por texto

¿Dónde estoy?: Inicio | Consultas Arancel | Consulta por estructura arancelaria






Consulta por estructura arancelaria

servicios en línea muisca

Código	Designación de mercancías	Notas
SECCIÓN I	Animales vivos y productos del reino animal	
SECCIÓN II	Productos del reino vegetal	
SECCIÓN III	Grasas y aceites animales o vegetales; productos de su desdoblamiento; grasas alimenticias elaboradas; ceras de origen animal o vegetal	
SECCIÓN IV	Productos de las industrias alimentarias; bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre; tabaco y sucedáneos del tabaco elaborados	

Fuente: DIAN

DIAN - MUISCA - ARANCEL	
Consultas Arancel	
General	
Por medidas	
Por código de nomenclatura	
Estructura nomenclatura	
Índice alfabético arancelario	
Reglas generales de la nomenclatura	
► Por texto	

¿Dónde estoy?: Inicio Consultas Arancel Consulta por estructura arancelaria		
Consulta por estructura arancelaria		
servicios en línea muisca		
Sección IV	Productos de las industrias alimentarias; bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre; tabaco y sucedáneos del tabaco elaborados	
Capítulo 19	Preparaciones a base de cereales, harina, almidón, fécula o leche; productos de pastelería	
Código	Designación de mercancías	Notas
1901	Extracto de malta; preparaciones alimenticias de harina, grañones, sémola, almidón, fécula o extracto de malta, que no contengan cacao o con un contenido de cacao inferior al 40% en peso calculado sobre una base totalmente desgrasada, no expresadas ni comprendidas en otra parte; preparaciones alimenticias de productos de las partidas 04.01 a 04.04 que no contengan cacao o con un contenido de cacao inferior al 5% en peso calculado sobre una base totalmente desgrasada, no expresadas ni comprendidas en otra parte.	
1902	Pastas alimenticias, incluso cocidas o rellenas (de carne u otras sustancias) o preparadas de otra forma, tales como espaguetis, fideos, macarrones, tallarines, lasañas, ñoquis, ravioles, canelones; cuscús, incluso preparado.	
1903	Tapioca y sus sucedáneos preparados con fécula, en copos, grumos, granos perlados, cerniduras o formas similares.	
1904	Productos a base de cereales obtenidos por inflado o tostado (por ejemplo: hojuelas o copos de maíz); cereales (excepto el maíz) en grano o en forma de copos u otro grano trabajado (excepto la harina, grañones y sémola), precocidos o preparados de otro modo, no expresados ni comprendidos en otra parte.	
1905	Productos de panadería, pastelería o galletería, incluso con adición de cacao; hostias, sellos vacíos de los tipos utilizados para medicamentos, obleas para sellar, pastas secas de harina, almidón o fécula, en hojas, y productos similares.	

pág. 86

Figura 5. Posición Arancelaria

REPÚBLICA DE COLOMBIA



DIAN

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales

DIAN - MUISCA - ARANCEL

Consultas Arancel

General

Por medidas

Por código de nomenclatura

Estructura nomenclatura

Índice alfabético arancelario

Reglas generales de la nomenclatura

Por texto

¿Dónde estoy?: Inicio | Consultas Arancel | Consulta por estructura arancelaria

Consulta por estructura arancelaria

servicios en línea muisca

Sección IV

Capítulo 19

Partida 1905

Productos de las industrias alimentarias; bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre; tabaco y sucedáneos del tabaco elaborados
Preparaciones a base de cereales, harina, almidón, fécula o leche; productos de pastelería
Productos de panadería, pastelería o galletería, incluso con adición de cacao; hostias, sellos vacíos de los tipos utilizados para medicamentos, obleas para sellar, pastas secas de harina, almidón o fécula, en hojas, y productos similares.

Código	Designación de mercancías	Notas
1905.10	- Pan crujiente llamado «Knäckebrot»	
1905.20	- Pan de especias	
1905.30	- Galletas dulces (con adición de edulcorante); barquillos y obleas, incluso rellenos («gaufrettes», «wafers») y «waffles» («gaufres»);	
1905.40	- Pan tostado y productos similares tostados	
1905.90	- Los demás:	

Regresar

2005 Derechos Reservados DIAN

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales

Fuente: DIAN

Figura 6. Posición Arancelaria

REPÚBLICA DE COLOMBIA



DIAN
Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales

DIAN - MUISCA - ARANCEL

Consultas Arancel

General

Por medidas

Por código de nomenclatura

Estructura nomenclatura

Índice alfabético arancelario

Reglas generales de la nomenclatura

Por texto

¿Dónde estoy?: Inicio | Consultas Arancel | Consulta por estructura arancelaria

Consulta por estructura arancelaria

servicios en línea muisca

Sección IV

Productos de las industrias alimentarias; bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre; tabaco y sucedáneos del tabaco elaborados

Capítulo 19

Preparaciones a base de cereales, harina, almidón, fécula o leche; productos de pastelería

Partida 1905

Productos de panadería, pastelería o galletería, incluso con adición de cacao; hostias, sellos vacíos de los tipos utilizados para medicamentos, obleas para sellar, pastas secas de harina, almidón o fécula, en hojas, y productos similares.

1905.90 - Los demás:

Código	Designación de mercancías	Notas
1905.90.10	-- Galletas saladas o aromatizadas	
1905.90.90	-- Los demás	



2005 Derechos Reservados DIAN

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales

Fuente: DIAN

Figura 7. Posición Arancelaria

REPÚBLICA DE COLOMBIA

 **DIAN**
Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales

DIAN - MUISCA - ARANCEL

Consultas Arancel

General

Por medidas

Por código de nomenclatura

Estructura nomenclatura

Índice alfabético arancelario

Reglas generales de la nomenclatura

▶ Por texto

¿Dónde estoy?: Inicio | Consultas Arancel | Consulta por estructura arancelaria

Consulta por estructura arancelaria

servicios en línea muisca

Sección IV

Capítulo 19

Partida 1905

1905.90

1905.90.10

Productos de las industrias alimentarias; bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre; tabaco y sucedáneos del tabaco elaborados

Preparaciones a base de cereales, harina, almidón, fécula o leche; productos de pastelería

Productos de panadería, pastelería o galletería, incluso con adición de cacao; hostias, sellos vacíos de los tipos utilizados para medicamentos, obleas para sellar, pastas secas de harina, almidón o fécula, en hojas, y productos similares.

- Los demás:

-- Galletas saladas o aromatizadas

Código	Comp	Supl	Designación de mercancías	Perfil	Notas
1905.90.10.00			-- Galletas saladas o aromatizadas		

 [Regresar](#)

2006 Derechos Reservados DIAN

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales

Fuente: DIAN

Figura 8. Posición Arancelaria

Consultas Arancel

General

Por medidas

Por código de nomenclatura

Estructura nomenclatura

Índice alfabético arancelario

Reglas generales de la nomenclatura

► Por texto

DATOS GENERALES

Nivel Nomenclatura	Código Nomenclatura	Código Complem.	Código Suplem.	Desde	Hasta	Leg
ARIAN	1905.90.10.00			01-ene-2007	...	
Descripción	Preparaciones a base de cereales, harina, almidón, fécula o leche; productos de pastelería Productos de panadería, pastelería o galletería, incluso con adición de cacao; hostias, sellos vacíos de los tipos utilizados para medicamentos, obleas para sellar, pastas secas de harina, almidón o fécula, en hojas, y productos similares. - Los demás: - - Galletas saladas o aromatizadas			01-ene-2007	...	
Unidad física	kg - Kilogramo			01-ene-2007	...	

MEDIDAS

Concepto	Importaciones	Exportaciones	Tránsito
Gravamen			
IVA			
Otras tarifas generales			
Gravámenes por acuerdos internacionales			
Medidas de protección comercial			
Régimen de comercio			
Bienes de capital			
Índice Alfabético Arancelario			
Notas de nomenclatura			
Correlativas por apertura			
Correlativas por cierre			
Requisitos Específicos de Origen (REO)			
Documentos soporte			
Características especiales			
Restricciones			
Restricciones por Zonas de Régimen Aduanero Especial			
Tarifas por Zonas de Régimen Aduanero Especial			
Modalidades permitidas			
Descripciones de mercancías			
Documentos soporte por zona de RAE			
Cupos de Mercancía			

Anterior

1

Siguiente

Fuente: DIAN

Figura 9. Posición Arancelaria

REPÚBLICA DE COLOMBIA



DIAN
Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales

DIAN - MUISCA - ARANCEL

Consultas Arancel

General

Por medidas

Por código de nomenclatura

Estructura nomenclatura

Índice alfabético arancelario

Reglas generales de la nomenclatura

✖ Por texto

¿Dónde estoy?: Inicio | Consultas Arancel | Consulta por estructura arancelaria

Consulta por estructura arancelaria

servicios en línea muisca

Sección IV

Productos de las industrias alimentarias; bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre; tabaco y sucedáneos del tabaco elaborados

Capítulo 19

Preparaciones a base de cereales, harina, almidón, fécula o leche; productos de pastelería

Partida 1905

Productos de panadería, pastelería o galletería, incluso con adición de cacao; hostias, sellos vacíos de los tipos utilizados para medicamentos, obleas para sellar, pastas secas de harina, almidón o fécula, en hojas, y productos similares.

1905.90

- Los demás:

1905.90.90

-- Los demás

Código	Comp	Supl	Designación de mercancías	Perfil	Notas
1905.90.90.00			-- Los demás		

 [Regresar](#)

2005 Derechos Reservados DIAN

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales

Fuente: DIAN

DIAN - MUIBCA - ARANCEL

- Consultas Arancel
- General
- Por medidas
- Por código de nomenclatura
- Estructura nomenclatura
- Índice alfabético arancelario
- Reglas generales de la nomenclatura
- Por texto

Perfil de la mercancía

DATOS GENERALES						
Nivel Nomenclatura	Código Nomenclatura	Código Complement.	Código Suplem.	Desde	Hasta	Leg
ARIAN	1905.90.90.00			01-ene-2007	...	
Descripción	Preparaciones a base de cereales, harina, almidón, fécula o leche; productos de pastelería Productos de panadería, pastelería o galletería, incluso con adición de cacao; hostias, sellos vacíos de los tipos utilizados para medicamentos, obleas para sellar, pastas secas de harina, almidón o fécula, en hojas, y productos similares. - Los demás: - - Los demás			01-ene-2007	...	
Unidad física	kg - Kilogramo			01-ene-2007	...	

MEDIDAS				
Concepto	Importaciones	Exportaciones	Tránsito	
Gravamen				
IVA				
Otras tarifas generales				
Gravámenes por acuerdos internacionales				
Medidas de protección comercial				
Régimen de comercio				
Bienes de capital				
Índice Alfabético Arancelario				
Notas de nomenclatura				
Correlativas por apertura				
Correlativas por cierre				
Requisitos Específicos de Origen (REO)				
Documentos soporte				
Características especiales				
Restricciones				
Restricciones por Zonas de Régimen Aduanero Especial				
Tarifas por Zonas de Régimen Aduanero Especial				
Modalidades permitidas				
Descripciones de mercancías				
Documentos soporte por zona de RAE				
Cupos de Mercancía				

Anterior |
 1 ▼ 1 |
 Siguiente

Regresar

pág. 92

Con la posición arancelaria 190590 que se identificó para los productos de la panadería Leal se podrá conocer cuáles son los países que importan los productos consultados, su participación y tasa de crecimiento en cantidades, siendo la base para encontrar el país objetivo.

Teniendo en cuenta la primera entrevista realizada a la señora Olga Lucia Torres directora de ventas de la Panadería Leal, no se considera viable exportación como el modelo de internacionalización a elegir, ya que ella enfatiza que los productos que manejan son artesanales y no contienen conservantes, por lo que el ciclo de vida de estos no supera los 4 días dificultando el traslado a otros países ya que pueden llegar en mal estado.

14 CAPÍTULO II

La decisión para que una empresa lleve sus productos o servicios a un mercado extranjero no debe ser apresurada, para ello existe una serie de pasos que permite a las organizaciones encontrar el mercado objetivo, además de tener un país alternativo y uno contingente para posicionarse. Para ello se hizo una preselección de un número determinado de países que se calificó teniendo en cuenta características cualitativas y cuantitativas.

El desarrollo de éste capítulo se hace de la manera descrita anteriormente teniendo en cuenta el libro Marketing Internacional de Rosario García Cruz donde señala que la preselección de mercados, el cual se hace por medio de la investigación es la clave para elegir el país objetivo, además señala que la información es importante para obtener resultados más exactos sin importar que sea primaria o secundaria, lo importante es que sea actual. También se consideró el Modelo Way Station que además de tocar los puntos del libro Marketing Internacional, anexa un punto clave para el desarrollo de este proyecto el cual consiste en analizar la forma de entrar al país elegido.

Para dar inicio a este capítulo se realizó el test que maneja la Ruta Exportadora de ProColombia numeral 1, subnumeral 1.2: Evalúe su capacidad empresarial, donde se revisa el estado de la panadería Leal en aspectos administrativos, financieros, legales, de producción y experiencia en el mercado nacional de acuerdo con el interés de internacionalizarse⁷⁰. Por medio de pantallazos de la página web de ProColombia, se evidencia, el test del exportador aplicado a la panadería Leal. Esta herramienta le permite a la empresa y a ProColombia evaluar el nivel de preparación que posee la organización para llegar con sus productos a mercados internacionales.

14.1 DIAGNÓSTICO DE POTENCIAL EXPORTADOR (Ver ANEXO D)

⁷⁰ PROCOLOMBIA, COLOMBIA, [en línea], disponible en: <http://www.ProColombia.com.co/ruta-exportadora>, [citado 28-Agosto-2014].

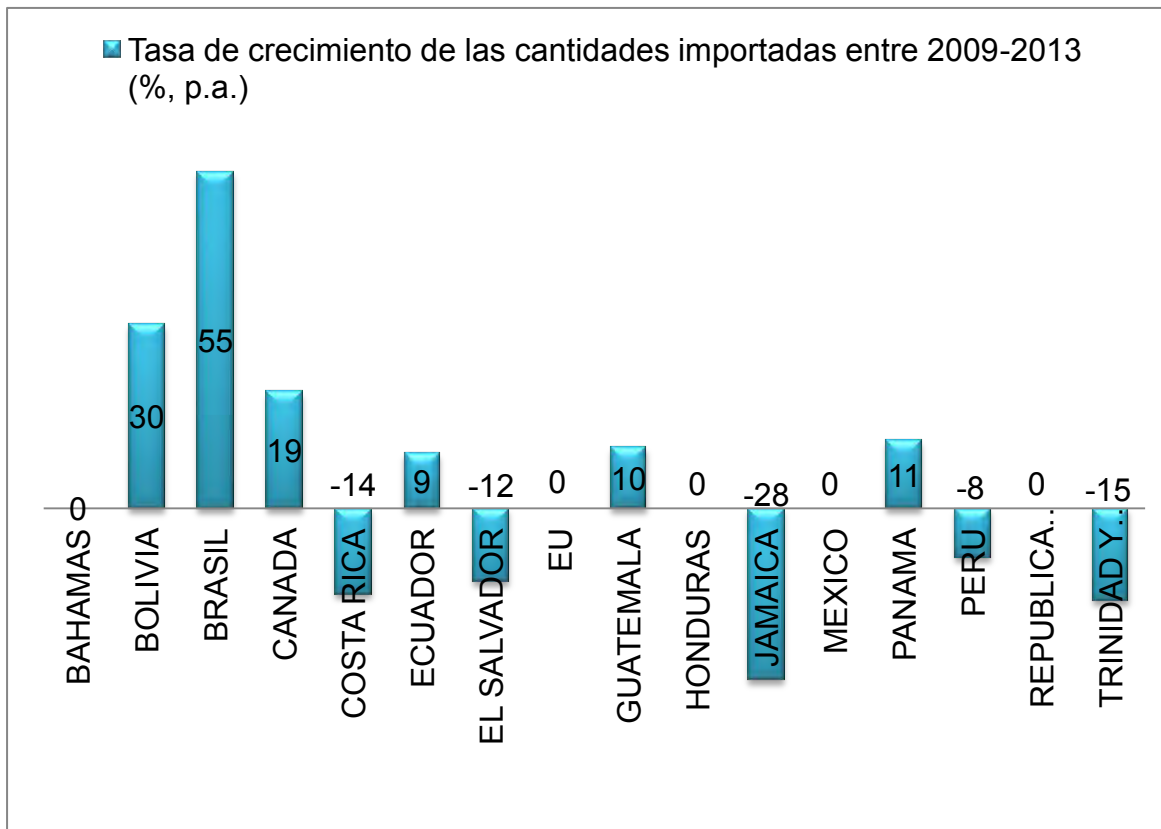
14.2 PRESELECCIÓN Y SELECCIÓN DE MERCADOS

La preselección de países se realizó utilizando el mapa de oportunidades de ProColombia⁷¹ y la herramienta Trade Map (estadísticas de comercio para el desarrollo internacional de las empresas), en esta última se ingresó la posición arancelaria del producto; 190590 (los demás productos de panadería, pastelería o galletería), el cual arroja información de los países potenciales para exportar el producto, posteriormente la herramienta muestra una lista de los países proveedores para los productos de panadería, pastelería o galletería que son importados desde un determinado país en el año 2013.

ProColombia para el sector de panadería, pastelería y harinería proporciona mercados potenciales del mundo, incluyendo el continente americano que es la región en la que se enfatizó debido a las distancias psíquicas, los países señalados son: Bahamas, Bolivia, Brasil, Canadá, Costa Rica, Ecuador, El salvador, Estados Unidos, Guatemala, Honduras, Jamaica, México; Panamá, Perú, República Dominicana y Trinidad y Tobago, estos se analizaron con la herramienta Trade Map de manera individual arrojando indicadores comerciales en porcentajes como la participación, tasa de crecimiento de los valores importados, tasa de crecimiento de las cantidades importadas, etc. A continuación se adjunta la gráfica que muestra el crecimiento en cantidades de los demás productos de panadería, pastelería o galletería en los países ya mencionados.

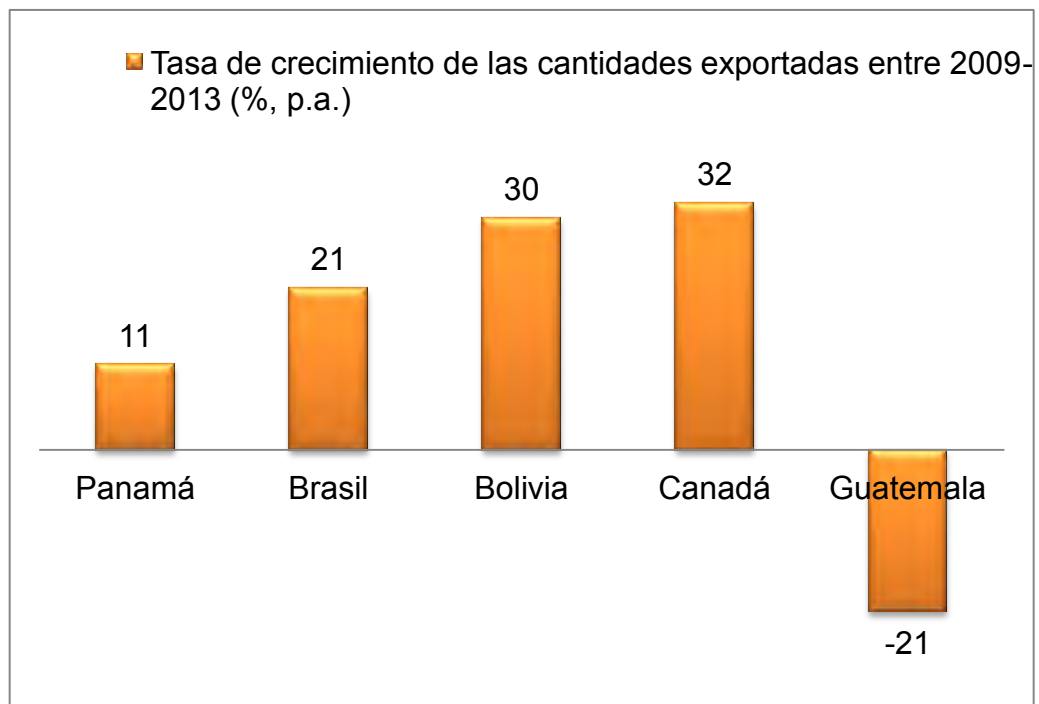
⁷¹ PROCOLOMBIA, COLOMBIA (2013). “tendencias y oportunidades comerciales del sector de panadería y molinería en el contexto internacional” [en línea], disponible en: http://www.fenalcoantioquia.com/res/itemsTexto/recursos/ppt_final_mar_2013_fenalco_ProColombia.pdf, [citado 30-Agosto-2014].

Grafica 2. Países del mapa de oportunidades



La grafica 2, deja ver la posición de cada país suministrado por la ruta exportadora de ProColombia, teniendo en cuenta la tasa de crecimiento de las cantidades importadas de cada país desde Colombia, las cuales fueron consultadas en Trade Map, se eligieron 5 de ellos quienes tienen la tasa más alta. Es importante aclarar que la variable precio no se toma porque el crecimiento puede ser afectado por factores como la inflación, lo contrario de la variable cantidades que muestra los importes reales sin ser alterado por ningún factor.

Grafica 3. Países preseleccionados



Fuente: Trademap.org (Internacional Trade Centre). Elaboración propia.

A los países que muestra la gráfica 3, se les analizó las siguientes variables asignándoles una calificación de 0.0 como la nota más baja y 5.0 como la nota más alta; el propósito de la comparación anterior es encontrar tres países con características similares a Colombia tomando como guía la distancia Psíquica para dar inicio a la primera experiencia de exportación de la Panadería Leal. Los tres países encontrados se clasifican como país objetivo definido como el mercado hacia donde se dirigirán todos los esfuerzos de internacionalización; el país alternativo y contingente se define como garantía en el caso de que el proceso en el país objetivo falle.

14.2.1 Preferencias arancelarias. Se consultó el arancel aplicado al producto identificado con la posición arancelaria de cada uno de los 5 países elegidos y se comparó con el arancel preferencial para Colombia, lo que facilitó asignar una calificación.

Tabla 4. Arancel global y preferencial para Colombia

Arancel		
Bolivia	global	10,00%
	preferencial para Colombia	0,00%
Brasil	global	18,00%
	preferencial para Colombia	0,00%
Canadá	global	0,00%
	preferencial para Colombia	0,00%
panamá	global	0,00%
	preferencial para Colombia	0,00%
Guatemala	global	15,00%
	preferencial para Colombia	6,30%

Fuente: MacMac.org (Market Access Map). Elaboración propia.

La tabla 4 muestra el arancel que cada país maneja para los productos de panadería, pastelería y harinería comparada con el impuesto asignado para Colombia obtenido como consecuencias de las diferentes relaciones comerciales que el país sostiene con Bolivia, Brasil, Canadá, Panamá y Guatemala.

14.2.2 Afinidad cultural y comercial. Se relaciona con la distancia psíquica, donde José Carlos Jarrillo y John Martínez Echezarraga nos puntualiza sobre este aspecto como unos de los motivos de la empresa a la hora de iniciar su proceso de internacionalización entre países vecinos. También se investiga la afinidad cultural y comercial, es decir idioma, religión y costumbres de negociación que tiene los siguientes países: Bolivia, Brasil, Canadá, Panamá y Guatemala con Colombia.

14.2.2.1 Bolivia. El idioma; son hablados el español, aimara, quechua, guaraní y variedad de lenguas indígenas de menor uso. En el área urbana el español es el idioma materno predominante (80,2%), aunque cerca de un 20% aprendió a hablar en algún idioma originario. En el área rural, el quechua es el idioma materno predominante (39,1%), seguido del español (35,2%) y el aimara (22,0%). En cuanto a la religión, según el censo del año 2001 realizado por el Instituto Nacional de Estadística de Bolivia, el 78% de la población es católica, apostólica y romana. Las denominaciones protestantes representan a casi el 20% de la población. El número de católicos es más alto en las áreas urbanas que en las áreas rurales. Aproximadamente el 2,5% de la población indicó no tener afiliación religiosa y menos del 0,2% declaró tener una afiliación con otras confesiones religiosas, incluyendo el islam, los testigos de Jehová, la fe bahai, el judaísmo, el budismo y el sintoísmo⁷².

Las reuniones de negocios por lo general son relajadas pero hay cierto sentido de formalidad. El esquema de negocios no es muy estructurado en Bolivia, puede que haya un orden del día, pero actúa como trampolín para otras ideas de negocios. El uso de tarjetas de presentación es muy importante, se usa durante el encuentro inicial y se debe incluir algunos títulos académicos. La etiqueta de saludo se acostumbra dar la mano, incluso al despedirse. Los títulos académicos o profesionales con el apellido se utilizan en las empresas. Son comunes los títulos como: “doctor”, “ingeniero” y “licenciado”. Si alguien no tiene un título, este se saludara como señor o señora. Para hacer negocios, se debe vestir traje con camisa y corbata. Para ciudadanos colombianos que visiten Bolivia en plan de

⁷² PROCHILE, (2013), guía país Bolivia, [en línea], disponible en: http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/1365028000bolivia_guia_pais_2013.pdf, [citado 14-septiembre-2014].

negocios, se requiere visa, mientras que en condición de turista tan solo se requiere pasaporte y pasado judicial⁷³.

14.2.2.2 Brasil. El idioma oficial de Brasil es el portugués. Hay pequeñas variaciones de acentos, entre Estados. En cuanto a la religión, Hay predominancia del cristianismo, especialmente de católicos y evangélicos. Cabe destacar la existencia de las religiones de origen africano (umbanda, candomblé, etc) presentan gran cantidad de adeptos, lo mismo ocurre con el espiritismo. El Estado es laico conforme la Constitución Brasileña⁷⁴.

En Brasil se acostumbra que las citas de negocio se preparen con anticipación, ya que en la mayoría de los casos pueden tomar más de una reunión. Los brasileños consideran importante establecer una relación personal antes de desarrollar cualquier tipo de relación comercial. Las negociaciones deben realizarse entre iguales, que haya jerarquía dentro de la empresa. Se suelen intercambiar tarjetas de visita y empresa, la puntualidad es primordial en ciudades como Sao Paulo y Brasilia, en las otras ciudades es aceptable llegar minutos tarde. El saludo es un apretón de manos para el primer encuentro. En los negocios se acostumbra tratar de “señor (a)” o por título profesional. Y en cuanto a la etiqueta de vestido convienen traje y corbata para hombres y sastre las mujeres⁷⁵.

14.2.2.3 Canadá. Según censo del 2001, los católicos romanos es el grupo religioso más grande que representa el 43% de la población, seguido del segundo grupo conformado por protestantes⁷⁶. En cuanto al idioma Canadá es un país bilingüe, el inglés y el francés son sus lenguas oficiales⁷⁷.

⁷³ PROCOLOMBIA, COLOMBIA, (2008), Guía para exportar a Bolivia, [en línea], disponible en: <http://antiguo.ProColombia.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo9003DocumentNo7386.PDF>, [citado 14-septiembre-2014]

⁷⁴ PROCHILE, (2013), Guía país Brasil, [en línea], disponible en: <http://www.camarachilenobrasilena.cl/wp/wp-content/uploads/guia-pa%C3%ADs.-Brasil-2013.pdf>, [citado 14-septiembre-2014].

⁷⁵ PROCOLOMBIA, COLOMBIA, (2008), Guía para exportar a Brasil, [en línea], disponible en: <http://www.mergium.com/Guia%20para%20exportar%20a%20Brasil.pdf>, [citado 14-septiembre-2014].

⁷⁶ GOVERNMENT OF CANADA, [en línea], disponible en: http://www12.statcan.gc.ca/access_acces/archive.action-eng.cfm?english/census01/products/analytic/companion/rel/pdf/96F0030XIE2001015.pdf. [citado 14-septiembre-2014]

⁷⁷ GOVERNMENT OF CANADA, [en línea], disponible en: <http://laws-lois.justice.gc.ca/eng/const/page-15.html> [citado 14-septiembre-2014].

Los canadienses valoran la seguridad y las cosas originales. La iniciativa, independencia y eficacia son altamente valoradas. Tienen un alto sentido nacionalista, tienen una alta preferencia por sus propios productos, aunque son de mente abierta. Son de naturaleza conservadora, con gran respeto por la formalidad y cortesías. Una vez una proposición ha sido lanzada y se han hecho todas las consideraciones, las decisiones son tomadas rápidamente. Las grandes empresas se tomarán más tiempo para llegar a la decisión final. Las reuniones de negocio son formales, ellos empiezan a tiempo y la puntualidad es fundamental. Los canadienses valoran la eficiencia, una vez iniciado la reunión proceden al manejo organizado de la temática, evitando interrupciones. Los canadienses aprecian dirigir las reuniones de principio a fin. La improvisación o las constantes evasivas, no son positivas. Las tarjetas de negocios deben ser diseñadas con información clara y precisa, se considera tarjetas impresas tanto en francés o inglés dependiendo de la ciudad donde se haga negocios. Por último en los negocios con los canadienses no se debe regatear los precios⁷⁸.

14.2.2.4 Guatemala. El idioma oficial de Guatemala es el castellano o español, se hablan también Idiomas mayas. Aunque el idioma oficial sea el español, no es entendido por toda la población indígena. Sin embargo, los Acuerdos de Paz firmados en diciembre de 1996 aseguran la traducción de algunos documentos oficiales en varios idiomas indígenas. Se han hecho esfuerzos por hacer escritura de cada uno de los idiomas⁷⁹. En cuanto a la religión; la Conferencia Episcopal Católica Romana de Guatemala calculó que entre el 65 y el 70 por ciento de la población es católica (2010). La Alianza Evangélica, organización oficial central de la Iglesia Protestante, estimó que el 35 al 40 por ciento de la población es protestante⁸⁰.

En Guatemala los negocios no se realizan en eventos sociales, debe ser en el contexto de los negocios, con personas del mismo nivel y utilizando el nombre completo de estas, aunque se basan en las relaciones personales. Las citas de

⁷⁸ PROCOLOMBIA, COLOMBIA, (2008), Guía para exportar a Canadá, [en línea], disponible en: <http://antiguo.ProColombia.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo4531DocumentNo7375.PDF>, [citado 14-septiembre-2014]

⁷⁹ GOBIERNO DE GUATEMALA, (2009), Guatemala, un País con Diversidad Étnica, Cultural y Lingüística, [en línea], disponible en: <https://www.mineduc.gob.gt/DIGEBI/mapaLinguistico.html>, [citado 15-septiembre-2014].

⁸⁰ EMBAJADA DE LOS EEUU GUATEMALA, (2011), informe anual sobre libertad religiosa internacional, [en línea], disponible en: <http://spanish.guatemala.usembassy.gov/irfguatemala2010juldic.html>, [citado 15-septiembre-2014].

negocios deben ser concertadas con dos semanas de anticipación y la puntualidad es fundamental. Evitar los temas relacionados con la raza, política, religión, sexo y violencia⁸¹.

14.2.2.5 Panamá. El idioma oficial es el español, sin embargo muchos panameños hablan inglés. En cuanto a la religión existe absoluta libertad de culto en Panamá. La mayoría de los panameños son Católicos Romanos. Sin embargo, debido a la gran diversidad del país, hay numerosas iglesias, templos y sinagogas⁸².

Panamá se esfuerza por fortalecer las relaciones personales antes de las negociaciones; aunque las mujeres manejan algunos negocios, el machismo predomina, motivo de inconveniente cuando una fémina desea ingresar o escalar en los negocios; aunque las reuniones de negocios se deben separar como dos semanas de anticipación, para los panameños la puntualidad no es un requisito o falta de respeto⁸³.

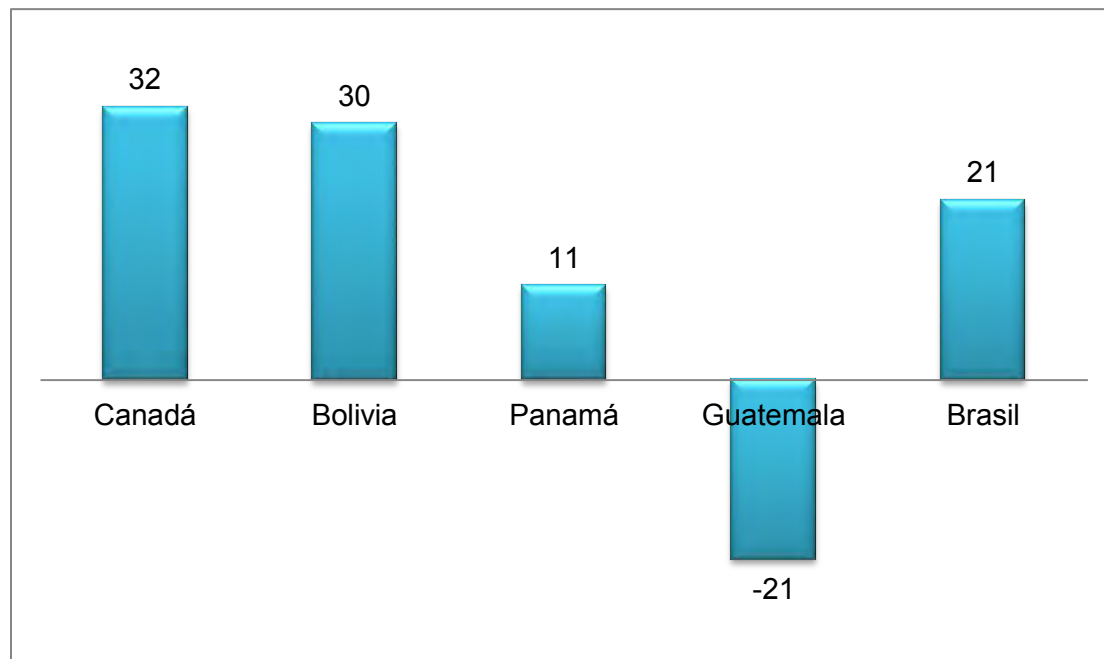
14.2.3 Destino actual de las exportaciones colombianas del producto. Utilizando la herramienta Trade Map se investigó la tasa de crecimiento de las cantidades de las exportaciones de Colombia a los 5 países seleccionados.

⁸¹ PROCOLOMBIA, COLOMBIA, (2008), Guía para exportar a Guatemala, [en línea], disponible en: <http://www.exportacionut.com/pdf/Guia%20para%20exportar%20a%20Guatemala.pdf>, [citado 15-septiembre-2014].

⁸² PROCHILE, (2013), Guía país Panamá, [en línea], disponible en: http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/1365432200panama_guia_pais_2013.pdf, [citado 15-septiembre-2014].

⁸³ PROCOLOMBIA, COLOMBIA, (2008), Guía para exportar a Panamá, [en línea], disponible en: <http://antiguo.ProColombia.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo4053DocumentNo7383.PDF>, [citado 15-septiembre-2014].

Grafica 4. Exportaciones de Colombia



Fuente: Trademap.org (Internacional Trade Centre). Elaboración propia

Para dar la calificación, se tomó como referente a Canadá quién tiene el puntaje más alto equivalente a calificación 5.0, para conocer la nota de los demás países se aplica regla de tres, es decir: si 32 es igual a 5.0, ¿a cuánto equivale Bolivia (X) que tiene un puntaje de 30?, y así sucesivamente con el resto de los países. Ejemplo:

Tabla 5. Ejemplo de calificación

Calificación		
Canadá	32	5.0
Bolivia	30	X

Fuente: elaboración propia

$$\begin{aligned}
 32(X) &= 5.0 (30) \\
 X &= (5.0 (30)) / 32 \\
 X &= 4,69
 \end{aligned}$$

14.2.4 Países competidores (calidad/precio). Para esta variable se utilizó nuevamente la herramienta Trade Map, se trabajó con la variable tasa de crecimiento de las cantidades importadas, además de la variable participación; se analizaron las importaciones de Canadá, Bolivia, Brasil, Panamá y Guatemala para el producto 190590 según la posición arancelaria. La tabla que arroja Trade Map para cada país proyecta una lista de proveedores de los cuales se eligen los 5 con mayor puntaje, además de Colombia. Para asignar una calificación se realizó el siguiente proceso. Se analizó la variable Tasa de crecimiento en cantidades, por ejemplo en el caso de Panamá, el país con mayor puntaje es Ucrania con 194 a quien equivale la nota 5.0.

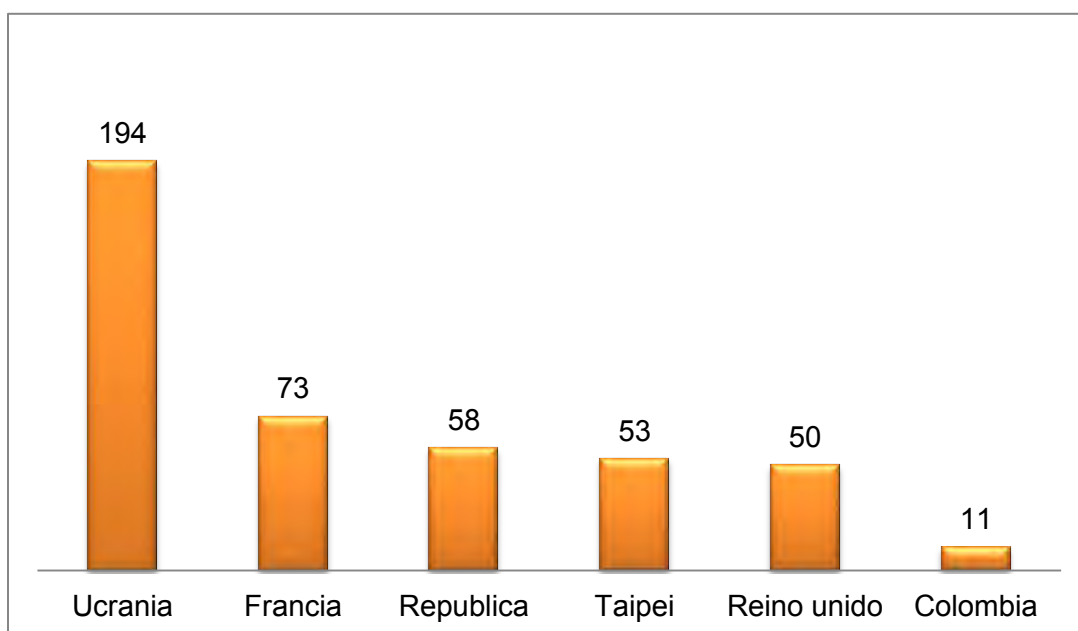
En el caso de los demás países (ver ANEXO E)

Tabla 6. Países proveedores de Panamá

Países proveedores de Panamá/tasa de crecimiento en cantidades	
Ucrania	194
Francia	73
Republica	58
Taipei	53
Reino unido	50
Colombia	11

Fuente: Trademap.org (Internacional Trade Centre). Elaboración propia.

Grafica 5. Países proveedores de Panamá



Fuente: Trademap.org (Internacional Trade centre). Elaboración propia.

Para conocer a qué nota equivale al resto de países, se aplicó la regla de tres en cada uno de ellos, tomando como referencia el mayor puntaje, para este caso Ucrania con 194 puntos. Al final de las operaciones se obtiene una nota promedio.

Tabla 7. Ejemplo de calificación

Calificación		
Ucrania	194	5.0
Colombia	11	X

Fuente: elaboración propia

$$\begin{aligned}
 194 (X) &= 5.0 (11) \\
 X &= (5.0 (11)) / 194 \\
 X &= 0,28
 \end{aligned}$$

Tabla 8. Calificación de los países proveedores de Panamá

Calificación de los países proveedores de panamá

Ucrania	5,00
Francia	1,88
República Dominicana	1,49
Taipei	1,37
Reino Unido	1,29
Colombia	0,28
Promedio	1,89

Fuente: Elaboración propia.

También se analizó la participación de Colombia en los 5 países elegidos, para la calificación se realiza el mismo proceso anterior de regla de tres tomando como referencia de 5.0 la participación más alta. Para este punto se tuvo en cuenta en qué país conocen mejor el producto Colombiano según la participación de Colombia.

Tabla 9. Porcentaje de participación colombiana

Países	Participación	Calificación
Bolivia	5	5
Panamá	3,7	3,7
Brasil	3	3
Guatemala	0,2	0,2
Canadá	0	0

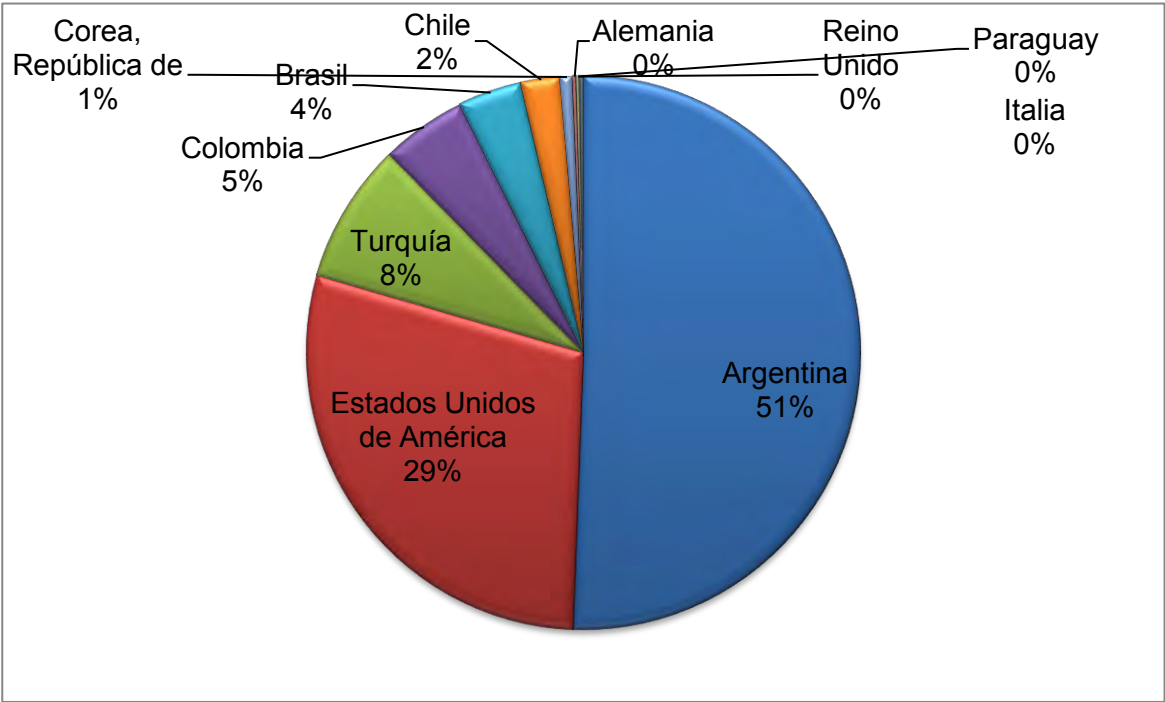
Fuente: Trademap.org (Internacional Trade Centre). Elaboración propia

Otro factor analizado en este punto fue el equivalente en porcentaje de Colombia respecto al país de mayor participación en los 5 países. También se usa la tabla que arroja Trade map por cada país. Por ejemplo en Bolivia el país con mayor cubrimiento del mercado es Argentina con 51%, por el contrario Colombia tiene una participación del 5%, ese porcentaje equivale a un 9,8% del mercado de Argentina (ver grafica 6 y tabla 10). Dado a que no hay una teoría o documento que establezca un rango de calificación para esta variable, la calificación del equivalente se hace de manera subjetiva, es decir con el resultado de equivalente en porcentaje de la tabla 10, se le da una calificación de 5 a un resultado de 10-9, 4 a un resultado de 8-7, 3 a un resultado de 5-6, 2 a un resultado de 3-4, 1 a un resultado de 1-2, y 0 a un resultado igual o por debajo de 0.

En el caso de los demás países Brasil, Canadá, Guatemala y Panamá, se aplicó el mismo procedimiento.

Gráficas del mercado de Brasil, Canadá, Guatemala y Panamá ver en ANEXO E.

Grafica 6. Mercado de Bolivia



Fuente: Trademap.org (Internacional Trade Centre). Elaboración propia.

Tabla 10. Análisis del porcentaje de participación de Colombia con respecto a la participación del país líder

	Participación del país líder	Porcentaje referente al país líder		Calificación de equivalente
		Participación Colombia	Equivalente en porcentaje	
Bolivia	51	5	9,8	5
Panamá	37,7	3,7	9,9	5
Brasil	46	3	7,0	4
Guatemala	44,4	0,2	0,5	0
Canadá	85	0	0,0	0

Fuente: Trademap.org (Internacional Trade Centre). Elaboración propia.

Tabla 11. Calificación final de la variable países competidores (calidad/precio)

Países	Calificación participación de Colombia	Calificación tasa de crecimiento en cantidades	Calificación de equivalente	Calificación final
Bolivia	5	1,35	5	3,78
Panamá	3,7	1,89	5	3,53
Brasil	3	2,36	4	3,12
Guatemala	0,2	2,61	0	0,94
Canadá	0	2,63	0	0,88

Fuente: Elaboración propia

La tabla 11, contiene la calificación final después de haber analizado la participación la tasa de crecimiento en cantidades, y el equivalente de Colombia respecto a la participación más alta por país de manera individual.

14.2.5 Disponibilidad de transporte. ProColombia en su página web proporciona información de perfiles logísticos de exportación, con respecto a las características de envíos desde Colombia hacia el país destino, las condiciones de acceso físicas y detalles de procedimientos de exportación. Esta herramienta se acogió como base para analizar los diferentes perfiles logísticos de los países a evaluar (Bolivia, Brasil, Canadá, Guatemala y Panamá). Se tendrá en cuenta el comportamiento de las toneladas exportadas desde Colombia por vía aérea y marítima, además de la evaluación presentada por LPI (Logistics Performance Index) del Banco Mundial, bajo los siguientes aspectos: la eficiencia aduanera, la calidad de la infraestructura, la competitividad de transporte internacional de carga, la competencia y calidad en los servicios logísticos, la capacidad de seguimiento y trasteo a los envíos y la puntualidad en el transporte de carga.

14.2.5.1 Perfil logístico de Bolivia. Colombia en el 2013 exportó a Bolivia 49.333 toneladas con un crecimiento de 6.569 toneladas por vía marítima. Mientas que por vía aérea Colombia exporto 633 toneladas, creciendo en 11 toneladas con respecto al año anterior. La mediterraneidad de Bolivia exige que los

productos de exportación deban arribar por puertos chilenos y peruanos, principalmente el puerto de Arica en Chile y Matarani en Peru, por lo tanto esta circunstancia limita un poco el acceso al país, porque pocas navieras extienden sus servicios hasta las ciudades bolivianas. La Administración de Servicios Portuarios Bolivia (ASP-B) se encuentra en varios países para cumplir la misión de apoyar las operaciones del comercio exterior en los puertos habilitados para el tránsito de mercancías, además de ejecutar políticas de desarrollo portuario, controlando el cumplimiento de tratados y convenios comerciales. Bolivia cuenta con más de dieciséis aeropuertos, pero los principales donde se maneja el comercio internacional entre Colombia y Bolivia son el aeropuerto internacional el alto de la Paz, el aeropuerto internacional Jorge Wilstermann en Cochabamba y el aeropuerto de Viru en Santa Cruz de la Sierra. Para el ingreso de mercancías se exige tres facturas en español originales firmadas y selladas por el cargador, debe contener el peso bruto y neto, el precio de las mercancías, los gastos de transporte, en algunos casos certificación de origen de los producto, tres pólizas de seguro (no obligatorio), certificado de una compañía internacional de inspección, certificado de origen para el caso de MERCOSUR o ALALC, licencia de importación de trigo, harina, aceite comestible, azúcar, sacarina etc. En lo referente a logística, Según LPI del Banco Mundial, en el 2014 ubico a Bolivia en la posición 121 entre 150 países, con una calificación promedio de 2,48⁸⁴.

14.2.5.2 Perfil Logístico de Brasil. En 2013 se exportaron desde Colombia por vía marítima 4,3 millones de toneladas, con un aumento de 0,8 millones de toneladas con respecto al año anterior. Por vía aérea se exporto para el año 2013; 2.851 toneladas, logrando aumentar en 1.543 toneladas desde 2012. Por lo tanto se observa un volumen mayor en el transporte marítimo ocupando el 99,93% del total entre los dos países. El tráfico marítimo desempeña un papel primordial en el transporte internacional de mercancías. Desde Colombia existe una gran variedad de servicios desde los puertos de Buenaventura, Cartagena, Barranquilla y Santa Marta hacia los puertos de Belem, Fortaleza, Itajai, Navegantes, Manaus, Rio de Janeiro, Rio Grande, San Francisco Do Sul, Santos, Vitoria entre otros. Brasil se caracteriza por tener una infraestructura aeroportuaria importante para el manejo de carga internacional y desde Colombia, cuenta con aeronaves de pasajeros en servicio de itinerario regular y servicios de carga que arriban principalmente a los

⁸⁴ PROCOLOMBIA COLOMBIA, (2014), Perfil logístico de exportación a Bolivia, [en línea], disponible en: <http://www.colombiatrader.com.co/herramientas/perfiles-logisticos-de-exportacion-por-pais/perfil-logistico-de-exportacion-bolivia>, [citado 15-Septiembre-2014].

aeropuertos internacionales de Brasilia, Sao Paulo, Manaus, Belo Horizonte y Rio de Janeiro. Para el ingreso de mercancías a Brasil, se requiere 5 facturas comerciales que deben contener el título, nombres, fecha de la factura, datos del vuelo, la estación de carga y destino, peso del paquete en kilogramos y gramos, el número de partida del arancel aduanero, número y fecha de emisión de guía de importación y, país de origen y de compra, precio unitario y el valor FOB total, el valor CIF en la moneda y firma del expedidor. Según LPI publicado por el Banco Mundial en el 2014, Brasil ocupa la posición 65 en el mundo, en cuanto al desempeño logístico, con una calificación promedio de 2.94 (siendo 1 la peor calificación y 5 la mejor)⁸⁵.

14.2.5.3 Perfil Logístico de Canadá. En el 2013, las exportaciones a Canadá por vía marítima fue de 1,2 millones de toneladas, disminuyendo en tan solo 0.1 millones de toneladas con respecto al año 2012. Por vía aérea las exportaciones aumentaron en el 2013, con un total de 9.576 toneladas. Este comportamiento muestra que el 99,2% de las exportaciones se hicieron por transporte marítimo. Canadá cuenta con más de 200 puertos y subpuertos distribuidos a lo largo de sus costas. Los servicios regulares de transporte marítimo desde Colombia se centralizan principalmente en los puertos del este: Halifax, Montreal y Toronto; y el puerto del oeste, Vancouver. La infraestructura aeroportuaria de Canadá está compuesta por 522 aeropuertos. Los productos colombianos que requieran el ingreso por vía aérea a Canadá, encuentran diferentes opciones, la mayoría de ellas a través de una o más conexiones previas en aeropuertos de Estados Unidos, Panamá o Cuba. Es necesario tener en cuenta esta condición cuando los embarques corresponden a productos perecederos. Para el ingreso de mercancías a Canadá se requieren tres facturas comerciales con valor menor a \$1.600 CAD (dólar canadiense), para envíos mayores se requieren tres facturas expedidas por la Aduana de Canadá completamente diligenciadas y firmadas por la misma, si la factura expedida por la Aduana Canadiense no es correctamente diligenciada, se requerirá un depósito de seguridad. Según LPI, del Banco Mundial ubica a Canadá para el año 2014 en la posición 12 entre 150 países, con una calificación promedio de 3,86 con respecto al desempeño logístico⁸⁶.

⁸⁵ PROCOLOMBIA COLOMBIA, (2014), Perfil logístico de exportación a Brasil, [en línea], disponible en: <http://www.colombiatrader.com.co/herramientas/perfiles-logisticos-de-exportacion-por-pais/perfil-logistico-de-exportacion-brasil>, [citado 15-septiembre-2014].

⁸⁶ PROCOLOMBIA COLOMBIA, (2011), Perfil logístico de exportación a Canadá, [en línea], disponible en: http://www.colombiatrader.com.co/sites/default/files/Perfil%20Canad%C3%A1_0.pdf, [citado 15-septiembre-2014].

14.2.5.4 Perfil Logístico de Guatemala. Las exportaciones desde Colombia vía marítima reportan que hubo un incremento de 65.891 toneladas de 2012 a 2013, a comparación del transporte aéreo que ha presentado disminución desde el 2011. Guatemala cuenta con 4 puertos, Barrios, Champerico, Santo tomas de Castilla y Quetzal que son los dos puertos en donde más se concentran las exportaciones colombianas. El mayor beneficio de contar con puertos en ambos océanos es que casi el 90% de carga que ingresa al país es por vía marítima. El acceso de mercancías vía aéreo tiene concentración en el Aeropuerto Internacional de la Aurora, donde se concentra el tráfico de mercancías entre Colombia y Guatemala. Para el envío comercial se requiere de 3 facturas con el nombre y dirección del vendedor, lugar y fecha de venta, nombre y dirección del comprador, número de series, cantidad y clase de empaque, descripción de los bienes, valor de la venta en dólares americanos y en la moneda del contrato, peso bruto, peso neto y peso legal en kilogramos por artículo y peso total, país de origen, gastos adicionales de transporte, entre otros, además de la declaración donde indique que los datos suministrados son verídicos y que asumirá responsabilidad por cualquier alteración o ilegalidad. Según el perfil de logística desde Colombia a Guatemala de ProColombia, Guatemala se encuentra en el puesto 77 en el mundo, de los 150 países analizados en desempeño logístico, obteniendo una calificación de 2,80 (siendo 1 la peor calificación y 5 la mejor) otorgada por el Banco mundial, datos del 2014⁸⁷.

14.2.5.5 Perfil Logístico de Panamá. En el 2013 Colombia exportó 4,7 millones de toneladas a Panamá vía marítimo, creciendo en 1,1 millones de toneladas desde el 2012. En cuanto a transporte aéreo hubo un crecimiento de 158 toneladas, finalizando en el 2013 con 5.481 exportaciones hacia Panamá. El sistema portuario comprende 35 puertos y muelles, los principales puertos públicos son Balboa con considerable movimiento y Cristóbal, seguido de los puertos privados Manzanillo y Colón. Los tiempos de servicios desde Buenaventura a Balboa, Colon y Ciudad de Panamá es de 3 días, desde Barranquilla, Cartagena y Santa Marta, la duración es de 1 día hacia los puertos de Balboa, Colon, Cristóbal, Manzanillo y ciudad de panamá. En cuanto a transporte aéreo, Panamá cuenta con Tocumen, el principal aeropuerto que está autorizado por aduana; ocupando el segundo lugar en escala de importancia se encuentra el Marcos A. Gelabert que ofrece servicios de vuelos internacionales

⁸⁷ PROCOLOMBIA COLOMBIA, (2011), Perfil logístico de exportación a Guatemala, [en línea], disponible en: <http://www.colombiatrader.com.co/sites/default/files/Perfil%20Guatemala.pdf>, [citado 15-septiembre-2014].

además de domésticos a menor medida que Tocumen. Para el ingreso de mercancías al país se requiere de licencia de importación, requisito de acuerdo al bien, 2 facturas comerciales que pueden ir en español o inglés las cuales deben contar con fecha, nombre de quién importa o exporta, especificación de la mercancía, precio por unidad y valor, descuentos, en el caso de haberlo, carga, seguros, etc., además de firma autorizada con juramento del consignatario. Según el perfil de logística desde Colombia a Panamá de ProColombia, Panamá se encuentra en el puesto 45 en el mundo de los 150 países analizados en desempeño logístico, obteniendo una calificación de 3,19 (siendo 1 la peor calificación y 5 la mejor) otorgada por el Banco mundial, datos del 2014⁸⁸.

14.2.6 Disponibilidad de oficinas comerciales en el exterior. Para esta variable se tiene en cuenta la guía para exportar que ofrece ProColombia donde indica las embajadas y oficinas comerciales ubicadas en los países investigados. Las oficinas de ProColombia ubicadas en Latinoamérica son las siguientes: Quito, Caracas, Lima, Sao Pablo, Santiago de Cali, Ciudad de Guatemala, San José (atenderá los países miembros del mercado común centroamericano), Caribe, Toronto, New York, Washington, Miami y Ciudad de México⁸⁹.

14.2.6.1 Bolivia⁹⁰.

Embajador: Jesús Edgar Papamija Diago
Dirección: Avenida Calle 9 No. 7835 Calacoto
Teléfono: (5912) 2784491 - 2785583
E-mail: elapaz@cancilleria.gov.co

14.2.6.2 Brasil⁹¹.

Embajador: Tony Josame Amar

⁸⁸ PROCOLOMBIA, COLOMBIA, (2011), Perfil logístico de exportación a Panamá, [en línea], disponible en: <http://www.colombiatrader.com.co/sites/default/files/Perfil%20Panam%C3%A1.pdf>, [citado 15-septiembre-2014].

⁸⁹ PROCOLOMBIA, COLOMBIA, [en línea], disponible en: <http://www.procolombia.co/red-de-oficinas/norteamerica>, [citado 15- Septiembre-2014].

⁹⁰ PROCOLOMBIA, COLOMBIA, (2008), Guía para exportar a Bolivia, [en línea], disponible en: <http://antiguo.ProColombia.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo9003DocumentNo7386.PDF>, [citado 15-septiembre-2014]

⁹¹ PROCOLOMBIA, COLOMBIA, (2008), Guía para exportar a Brasil, [en línea], disponible en: <http://www.mergium.com/Guia%20para%20exportar%20a%20Brasil.pdf>, [citado 15-septiembre-2014].

Avenida das Nacoes lote 10 Cuadra 803 Caixa Postal 70.443 CEP 70.444.900-
Brasilia-DF

Telefax: 55 61 3 2268902

Brasilia D.F.

Email: embjcol@embcol.org.br

Oficina Comercial de ProColombia Colombia en Brasil.

Director: Carlos Eduardo Rodríguez

Teléfono. 5511 3171-0165

Fax 5511 288-2614

Sao Paulo, Brasil

E mail: ProColombia@ProColombia.com.br

14.2.6.3 Canadá⁹².

Oficina Comercial de ProColombia Colombia en Canadá

Director: Rodolfo Móseres Dieppa

Dirección: 2 BLOOR STREET WEST, SUITE 1005

Teléfono: (1-416) 363 9225

Correo electrónico: toronto@ProColombia.com.co

Embajador: Jaime Girón Duarte

Dirección: 360 Albert St., Suite 1002 Ottawa, ON. - K1R 7X7

Teléfono: (613) 230-3760/1

Fax: (613) 2304416

Correo electrónico: eottawa@minrelext.gov.co

Página web: <http://www.embajadacolombia.ca/>

⁹² PROCOLOMBIA, COLOMBIA, (2008), Guía para exportar a Canadá, [en línea], disponible en: <http://antiguo.ProColombia.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo4531DocumentNo7375.PDF>, [citado 15-septiembre-2014].

14.2.6.4 Guatemala⁹³.

Oficina Comercial de ProColombia Colombia en Guatemala.

Director: Juan Esteban Sánchez

Correo Electrónico: guatemala@procolombia.co

Dirección: Boulevard Los Próceres 24-69, Zona 10, Edificio Empresarial Zona Pradera, Torre 1, Oficina 401 - Ciudad de Guatemala.

Tel: +502 (2) 269 6771

Embajador: Eduardo López Sabogal

Dirección: 5 Avenida 5-55, Edificio Europlaza, Torre 1, Nivel 16, Oficina 1603, Zona 14

Teléfono: 502 3 853432 o 3 3853433

Fax: 502 3 853438

Email: eguatemala@cancilleria.gov.co

14.2.6.5 Panamá⁹⁴

Oficina Comercial de ProColombia Colombia en Panamá.

Embajador: Gina Benedetti de Vélez

Dirección: Calle 53 Marbella, edificio World Trade Center, piso 18 oficina

Teléfonos: 507 2649513 - 2149704 - 2649266

E-mail: epanama@cancilleria.gov.co

Como resultado de analizar los 6 puntos anteriores, se genera la siguiente tabla en la que se califica cada una de las variables (cualitativas y cuantitativas) con el fin de encontrar el país objetivo, alterno y contingente

⁹³ PROCOLOMBIA, COLOMBIA, (2008), Guía para exportar a Guatemala, [en línea], disponible en: <http://www.exportacionut.com/pdf/Guia%20para%20exportar%20a%20Guatemala.pdf>, [citado 15-septiembre-2014].

⁹⁴ PROCOLOMBIA, COLOMBIA, (2008), Guía para exportar a Panamá, [en línea], disponible en: <http://antiguo.ProColombia.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo4053DocumentNo7383.PDF>, [citado 15-septiembre-2014].

Tabla 12. Matriz de preselección de mercados

Países	preferencias arancelarias	afinidad cultural	destino actual de las exportaciones de Colombia	países competidores	de disponibilidad transporte	de disponibilidad de oficinas comerciales	total
Panamá	5,00	4,66	1,72	3,53	5,00	5,00	24,91
Bolivia	5,00	4,00	4,69	3,78	2,00	5,00	24,47
Brasil	5,00	3,00	3,28	3,12	4,00	5,00	23,40
Canadá	5,00	1,00	5,00	0,94	3,00	5,00	19,94
Guatemala	2,40	4,66	-3,28	0,88	1,00	5,00	10,66

Fuente: Elaboración propia.

El total máximo al sumar las variables es 30, suponiendo que estas tienen una calificación de 5.0 cada una.

Tabla 13. Ejemplo

Países	preferencias arancelarias	afinidad cultural	destino actual de las exportaciones	países competidores (importaciones)	de disponibilidad transporte	de disponibilidad de oficinas comerciales	total
país x	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	30,00

Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta la tabla 12 y 13 se identificó como país objetivo a Panamá con puntaje de 24.91, país alterno Bolivia con 24.47 y país contingente a Brasil con un total de 23.40, estos resultados se obtuvieron después de una exhaustiva investigación en páginas oficiales del gobierno como ProColombia y otras herramientas como Trade Map y MacMap en las que se encuentra información considerada como secundaria que está actualizada y es de total confianza, lo que disminuye en un gran porcentaje la brecha de error.

La metodología aplicada permite a las estudiantes que desarrollan la tesis “Estudio de mercadeo para la internacionalización de la Panadería Leal de la ciudad de Palmira, durante el periodo 2014” indagar en páginas web oficiales contenido relacionado con la actividad comercial de Canadá, Guatemala, Brasil, Bolivia y Panamá, con el propósito de encontrar el país con el cual se tiene mayor afinidad en temas culturales, idiomáticos, religiosos y comerciales; como resultado se obtiene que la Panadería Leal debería iniciar con su primer experiencia mercantil en el País de Panamá.

15 CAPÍTULO III

En este capítulo se evaluó el macro entorno de la República de Panamá, en base a esto se utilizó como herramienta el radar empresarial de Karl Albreth, con el que se analizaran las fuerzas que entran en juego en el ambiente externo de la organización para así identificar nuevas amenazas u oportunidades. El radar empresarial se sub divide en las siguientes 8 dimensiones.

Figura 11. Radar empresarial



Fuente: ALBRECHT Karl (2000), *Radar Empresarial*, Buenos Aires. Ed. Paidós Ibérica.

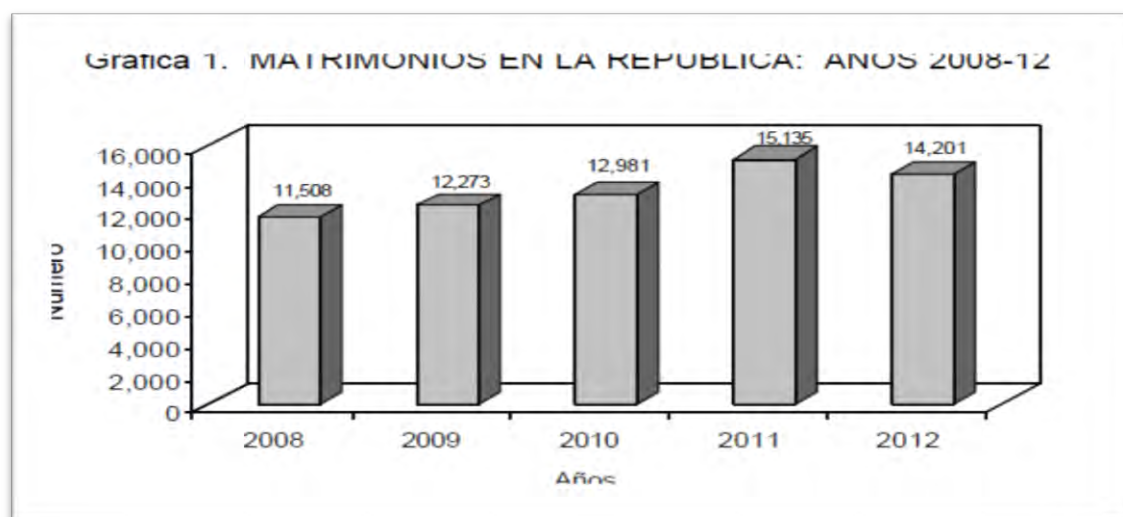
La figura 11 muestra las ocho dimensiones, que mediante el estudio de cada uno de ellos podemos analizar el ambiente externo de la Panadería Leal en el mercado panificador de Panamá. A continuación se evaluara el sector social, económico, político, legal, ambiental y tecnológico de la República de Panamá, para la internacionalización de la Panadería Leal.

15.1 SOCIAL

15.1.1 Población. Según el Censo de 2010 la población en la República de Panamá pasó durante esta última década de 2.839.177 a 3.405.813 personas, representando un incremento poblacional en diez años de 566,636 personas. De estos resultados, el 50.3 por ciento de la población total se concentra en la provincia de Panamá. En contraposición a lo antes expuesto, se encuentran las provincias de Herrera y Los Santos⁹⁵.

15.1.2 Nupcialidad-divorcios. Para el 2012, se registran 14,201 matrimonios en la República de Panamá, que genera una tasa bruta de nupcialidad de 3.7 por cada mil habitantes. Al comparar la cifra absoluta con la del año anterior (15,135 matrimonios), se observa una disminución de 6.2 por ciento. Ver grafica 7⁹⁶.

Grafica 7. Matrimonios en la República de Panamá



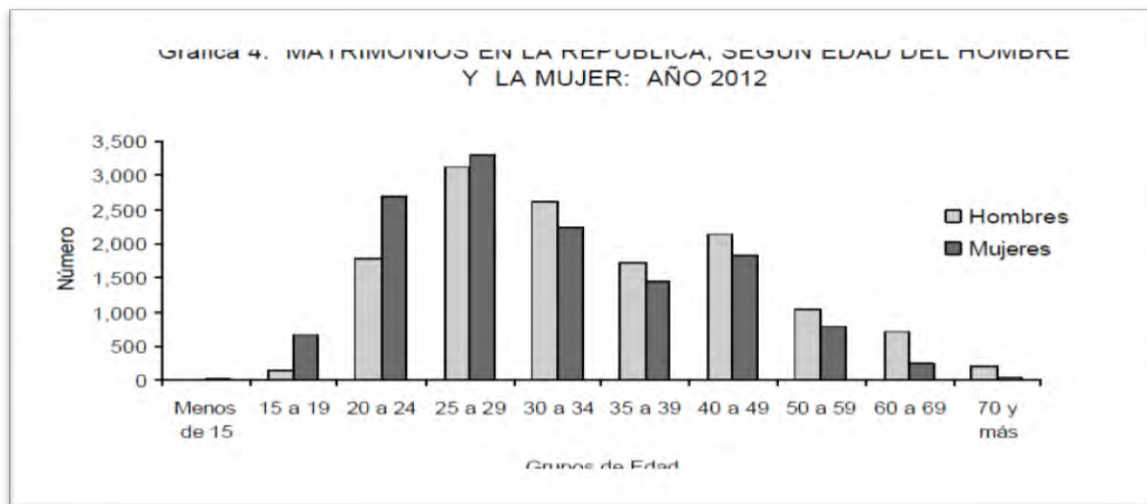
Fuente: Contraloria.gob.pa

⁹⁵ CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA DE PANAMÁ, (2010), Población, [en línea], disponible en: https://www.contraloria.gob.pa/inec/archivos/P3601Comentario_Poblacion.pdf, [citado 10-Octubre-2014].

⁹⁶ CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA DE PANAMÁ, (2012), Nupcialidad y divorcialidad, [en línea], disponible en: <https://www.contraloria.gob.pa/INEC/archivos/P5661Comentario%202012.pdf>, [citado 10-octubre-2014].

En el análisis por edad, podemos mencionar, que el grupo de 25 a 29 años constituye el de mayor concentración de uniones legales en Panamá, con un 22.0 por ciento en hombres y 23.3 por ciento para las mujeres, encontrándose que la edad promedio es de 27 años. Ver grafica 8⁹⁷.

Grafica 8. Matrimonios en Panamá según la edad



Fuente: Contraloria.gob.pa

15.1.3 Divorcialidad. En el 2012, se reportan 4,132 divorcios en el país, indicando un aumento de 284 registros con relación al año anterior. Del total de casos de divorcios por edad, el mayor porcentaje se refleja en el grupo de 40 a 49 años. Finalmente, la relación divorcios/matrimonios, señala que para el 2012 por cada 100 matrimonios celebrados, hubo 29.1 disoluciones⁹⁸.

⁹⁷ Ibíd.

⁹⁸ Ibíd.

15.1.4 Nacimientos vivos. Los registros de nacimientos vivos en toda la República para el 2012, alcanzaron la cifra de 75,486. Es el valor absoluto más alto desde los primeros datos de país, difundidos a inicios de la década de 1950. Al analizar la natalidad en los últimos quince años, se observa que la tasa bruta del 2012 (19.9 nacimientos vivos por cada mil habitantes), está muy cercana al indicador promedio de dicho período; a lo largo del cual hubieron tasas similares, e incluso, superiores a esta. Las mayores tasas del 2012 aparecen en la Comarca de Ngäbe Buglé con 29.9, seguido de la provincia de Bocas de Toro con 29.0 y, en tercer lugar, la Comarca Emberá con 24.2 nacidos vivos por cada 1,000 habitantes. Contrario a ello, las más bajas corresponden a las provincias de Los Santos y Herrera, con 12.2 y 14.0, respectivamente. A nivel nacional, el índice de masculinidad revela que por cada 100 mujeres, nacieron 104 hombres. Por su parte, el indicador más alto se dio en la provincia de Los Santos, con 116 hombres por cada 100 mujeres; mientras que el más bajo, en la Comarca Emberá, con 98 hombres por cada 100 mujeres. Con relación a la edad de la madre, se destacan los nacimientos vivos tenidos por mujeres adolescentes (o de menos de 20 años), representan el 20.1 por ciento (15,206), lo cual significa que uno de cada cinco nacimientos, es de una madre adolescente. Por encima de esta proporción, están las provincias de Darién y Bocas del Toro, con 30.3 y 28.9 por ciento, respectivamente; mientras que el porcentaje más bajo lo muestra la provincia de Panamá, con 17.6 por ciento⁹⁹.

15.1.5 Defunciones fetales. Para el 2012, se registraron 9,801 defunciones fetales en la República, indicando una tasa bruta de 129.8 por cada mil nacimientos vivos. Comparándola con el 2011 (137.5), se observa una disminución de 7.7 por ciento; además, un promedio de 10,068 casos por año en el país, durante el quinquenio 2008-12. Las tasas más altas a nivel provincial, se encuentran en Panamá (157.6), Los Santos (156.0) y Colón (149.4); mientras que las comarcas indígenas reflejan las más bajas, con 14.9 en Emberá, 29.3 en Ngäbe Buglé y 33.5 en Kuna Yala.

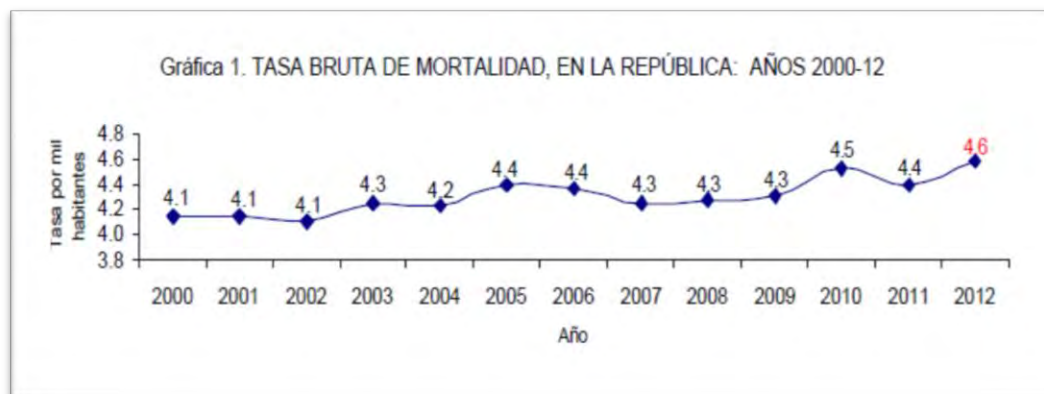
Finalmente La mortalidad perinatal se ubica para el año 2012 en 895 casos, de los cuales el 39.8 por ciento corresponde a la provincia de Panamá, el 14.3 por ciento a Chiriquí y el 10.4 por ciento a Bocas del Toro; siendo estas, las provincias que encierran los mayores porcentajes. Al contrario de esto, las comarcas indígenas,

⁹⁹ CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA DE PANAMÁ, (2012), Nacimientos, [en línea], disponible en: <http://www.contraloria.gob.pa/inec/archivos/P5691Comentarios.pdf>, [citado 10- Octubre-2014].

en su conjunto, ponderan un 9.2 por ciento; dentro de lo cual, el 82.9 por ciento se atribuye a la Comarca Ngäbe Buglé¹⁰⁰.

15.1.6 Mortalidad general. En el año 2012 la República de Panamá presenta un total de 17,350 defunciones, con una tasa bruta de mortalidad de 4.6 por mil habitantes, observándose un aumento de 6.0 por ciento, en comparación al 2011. De estas muertes, el 58.5 por ciento ocurrieron en hombres y 41.5 por ciento en mujeres. Es importante destacar, que las provincias de Panamá, Chiriquí y Colón aportan un 70.4 de la mortalidad del país. También es importante señalar, que el 95.3 por ciento de las defunciones están certificadas por personal médico, especialmente en las provincias de Panamá, Chiriquí y Colón, con porcentajes de 99 por ciento, mientras que la provincia de Veraguas muestra un porcentaje inferior al 80 por ciento. En las comarcas indígenas, este porcentaje es significativamente menor¹⁰¹.

Grafica 9. Tasa bruta de mortalidad en Panamá



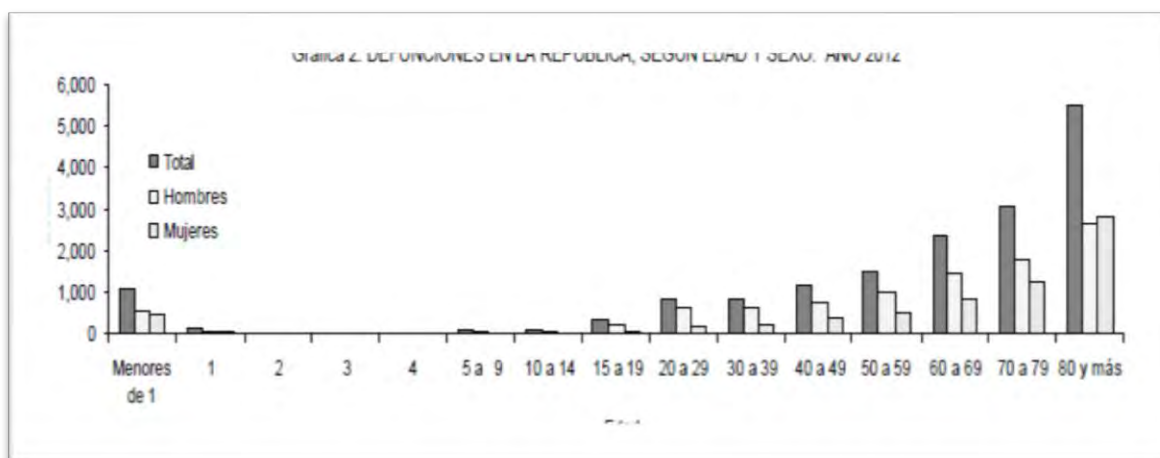
Fuente: Contraloria.gob.pa

¹⁰⁰ Ibid.

¹⁰¹ Ibid.

15.1.7 Mortalidad infantil. Para el año 2012, se presentan 1,083 defunciones de menores de un año, lo que evidencia una tasa de 14.3 muertes por cada mil nacidos vivos y un aumento de 11.3 por ciento con respecto al año anterior. El 57.7 por ciento, corresponde a muertes neonatales (menores de 28 días) y el 42.3 por ciento restante, a defunciones posneonatales (28 días a 11 meses). Podemos señalar que el mayor número de defunciones infantiles lo encontramos en las provincias de Panamá, Chiriquí y Bocas del Toro. Las comarcas indígenas en su conjunto, abarcan un 11.9 por ciento del total de las mismas¹⁰².

Grafica 10. Defunciones en Panamá



Fuente: Contraloria.gob.pa

¹⁰² CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA DE PANAMÁ, (2012), mortalidad general, [en línea], disponible en: <http://www.contraloria.gob.pa/inec/archivos/P5681Comentario.pdf>, [citado 10- Octubre-2014].

15.1.8 Movimiento internacional de pasajeros. Para el 2012 entraron 2.417.180 viajeros a la República, por los distintos puertos habilitados para el tránsito internacional. Al comparar esta cifra con la del 2011 que fue de 2,361.156, se observó un incremento de 56,024 pasajeros, es decir, 2.4 por ciento. La distribución de este movimiento, según puerto, mostró que el 77.6 por ciento entraron al país por el Aeropuerto Internacional de Tocumen, el 8.7 por ciento por Paso Canoa Internacional, el 8.6 por ciento eran pasajeros de crucero que arribaron por el puerto Colón 2000 y el 5.1 por ciento por Balboa y Cristóbal. En el censo realizado en la República de Panamá, se encuentran dentro del país 41.885 personas con nacionalidad colombiana. En el 2012 salieron de la República 2.349.326 pasajeros. Al comparar esta cifra con la del 2011, que fue de 2,243,573 pasajeros, se observó un incremento respecto al año anterior de 105,753 pasajeros, es decir, 4.7 por ciento. La distribución de este movimiento por vía de salida indica que el 77.5 por ciento utilizó la ruta aérea como medio de transporte, mientras que el 12.2 por ciento por vía terrestre y el 10.3 por ciento por vía marítima¹⁰³.

15.1.9 Recursos de salud. Durante el 2012 funcionaban en el país 861 instalaciones. De este total, el 61.5 por ciento eran subcentral y puestos de salud, el 31.4 por ciento centros de salud y policlínicas, mientras que el 7.1 por ciento eran hospitales. Al comparar la cifra del año en mención con el 2011, que fue de 860 instalaciones, se observó un aumento de 0.1 por ciento, debido a la apertura de alguna instalación de salud. Ver grafica 11¹⁰⁴.

¹⁰³ CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPUBLICA DE PANAMÁ, (2012), movimiento de pasajeros, [en línea], disponible en: <http://www.contraloria.gob.pa/inec/archivos/P5901Comentario.pdf>, [citado 10-Octubre-2014].

¹⁰⁴ CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPUBLICA DE PANAMÁ, (2012), recursos de salud, [en línea], disponible en: <http://www.contraloria.gob.pa/inec/archivos/P5471COMENTARIOS%202012.pdf>, [citado 10-Octubre-2014].

Grafica 11. Instalaciones de salud en Panamá

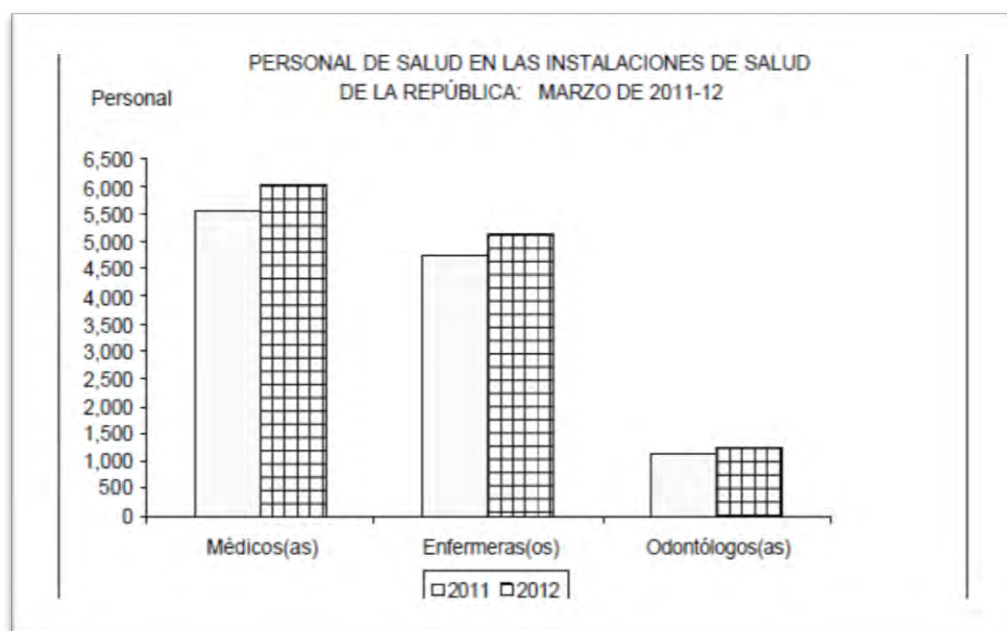


Fuente: Contraloria.gob.pa

Con relación al personal de salud, para el 2012 ejercían en la República 6,025 médicos(as), 5,138 enfermeras(os) y 1,232 odontólogos(as). Al comparar estas cifras con las del 2011 se observó un aumento en los médicos(as) de 7.9 por ciento, en los odontólogos(as) de 9.6 por ciento y en las enfermeras(os) de 7.7 por ciento Ver grafica 12.¹⁰⁵

¹⁰⁵ Ibid.

Grafica 12. Personal de salud en las instalaciones en Panamá

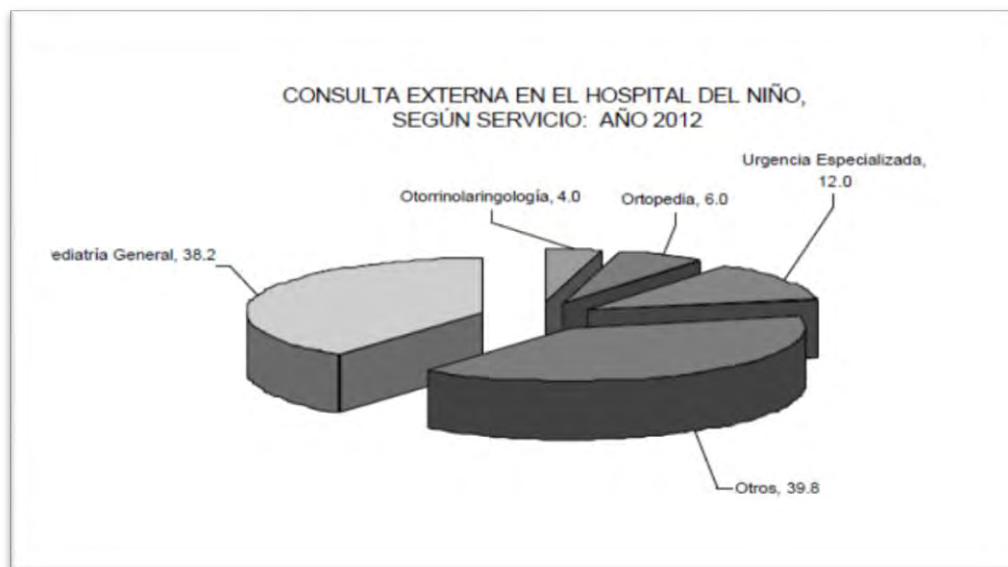


Fuente: Contraloria.gob.pa

En el 2012 se registraron en el Hospital del Niño la cantidad de 201,775 consultas externas; al compararlo con las 189,319 consultas registradas en el 2011, se observó un aumento de 12,456 consultas, representando un 6.2 por ciento. Entre los servicios con mayores consultas atendidas, está Pediatría General con 77,010 o el 38.2 por ciento, Urgencia Especializada con 24,132 o el 12.0 por ciento, Ortopedia con 12,195 o el 6.0 por ciento y Otorrinolaringología con 8,036 o el 4.0 por ciento y Otros con 80,402 o el 39.8 por ciento que corresponde a los demás servicios que presta esta instalación. Ver grafica 13¹⁰⁶.

¹⁰⁶ Ibid.

Grafica 13. Consulta externa

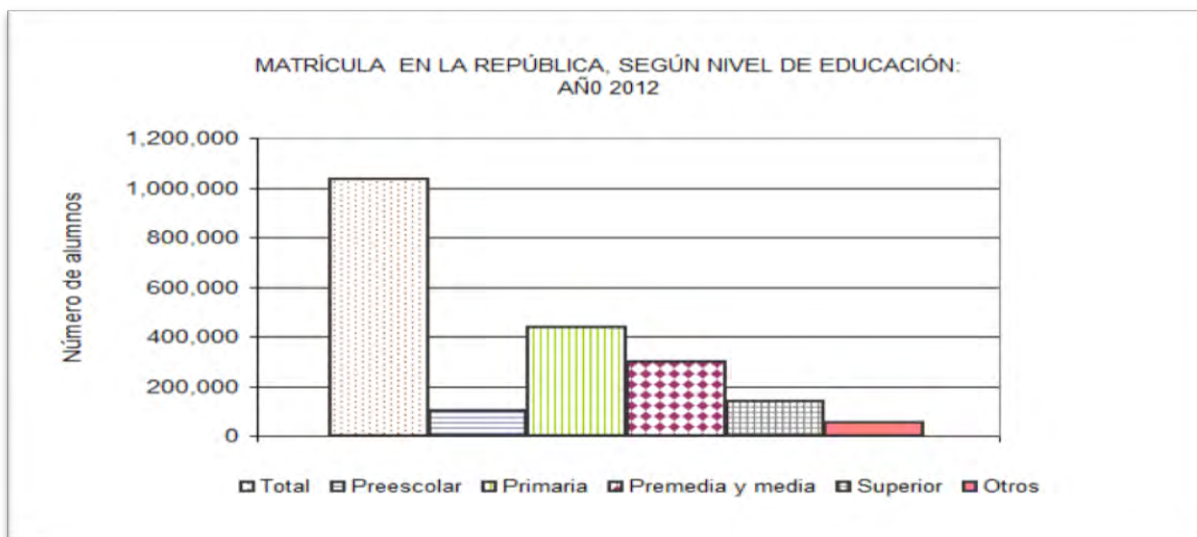


Fuente: Contraloria.gob.pa

15.1.10 Educación. La matrícula total para el 2012 ascendió a 1.033.785 estudiantes distribuidos en los centros educativos oficiales y particulares del país, lo cual reflejó un incremento absoluto de 32.407 alumnos con respecto al 2011. Cabe destacar, que los niveles primarios, promedia y media fueron los que concentraron los mayores porcentajes de matrícula con 42.2 y 29.0 por ciento, respectivamente. En términos generales, los datos reflejaron que las mujeres tienen una mayor participación en el sistema educativo con un valor absoluto de 523.734 y los hombres registraron 510.051. Sin embargo, a nivel de dependencia, la situación cambió debido a la mayor participación masculina en el sector oficial para el mismo período en 420.156 en relación con las mujeres que fueron 417.430. En el sector particular, las cifras resultaron con 89,895 hombres y 106.304 mujeres en términos absolutos. Ver grafica 14¹⁰⁷.

¹⁰⁷ CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPUBLICA DE PANAMÁ, (2012), Educación, [en línea], disponible en: <http://www.contraloria.gob.pa/inec/archivos/P5951COMENTARIO.pdf>, [citado 10- Octubre-2014].

Grafica 14. Matricula en la República de Panamá.

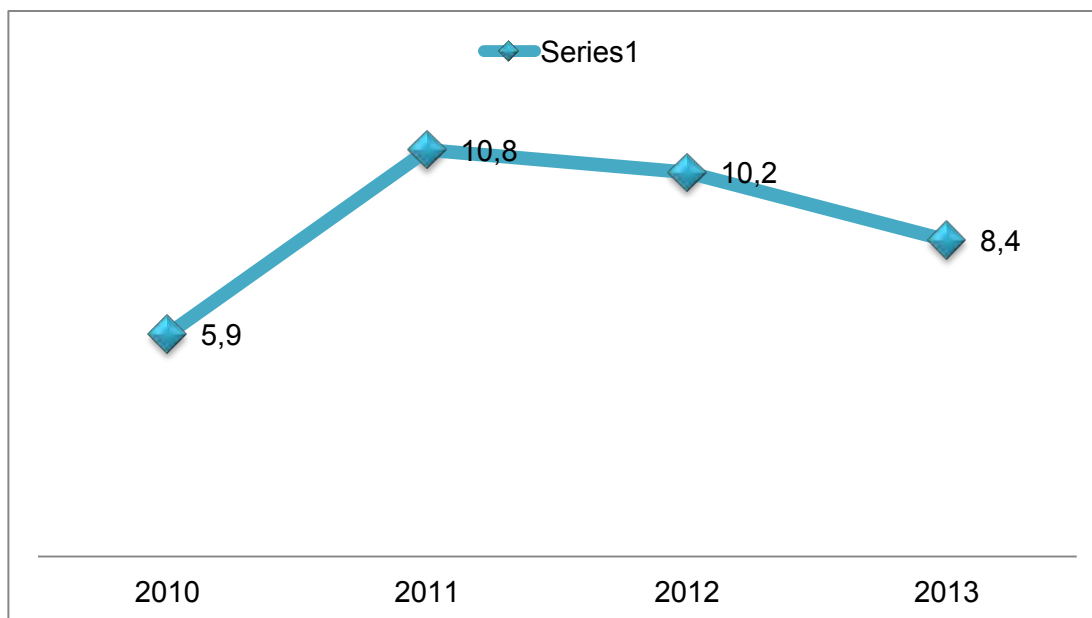


Fuente: Contraloria.gob.pa

15.2 ECONÓMICO

La economía según Federico Engels: *es la ciencia que estudia la producción, distribución, cambio y consumo de los bienes materiales que satisfacen las necesidades humanas*¹⁰⁸. Esta ciencia inicio con el intercambio de productos, actividad denominada trueque, después de un largo proceso e iniciar a producir dinero, el oro termina siendo el equivalente al dinero producido (recurso) que sirve para satisfacer las necesidades de los individuos las cuales han sido generadas por el mercado, dinámica que permite calcular el producto interno bruto (PIB), es decir la producción de un país, los bienes y servicios que elabora o presta un país en el territorio nacional durante un periodo, independientemente si las personas o empresas dedicas a la producción son nacionales o extranjeros.

Grafica 15. PIB Panamá 2010-2013-Expresado en dólares



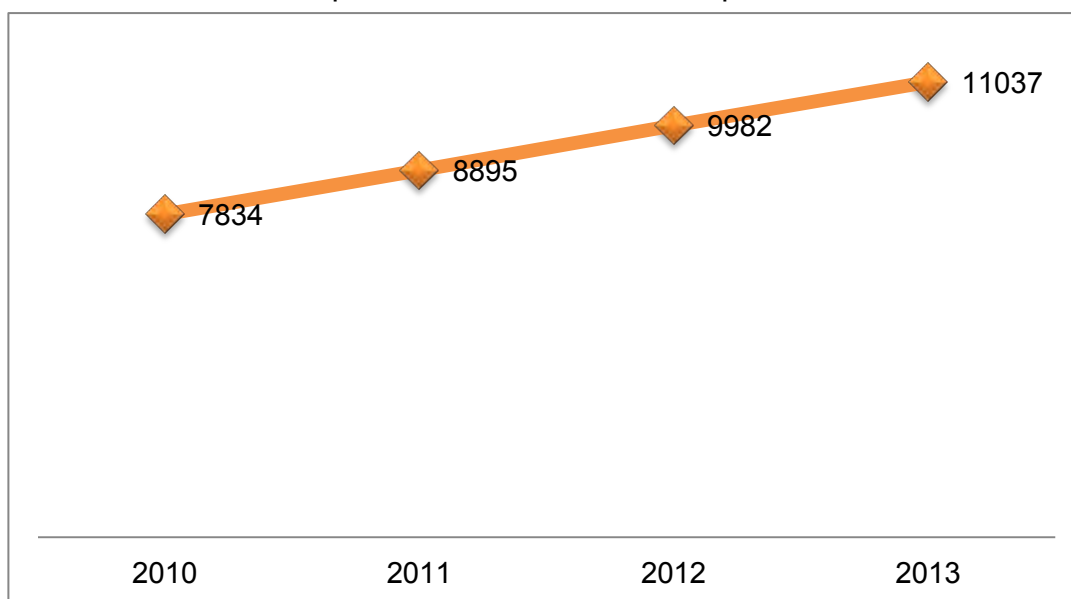
Fuente: datos.bancomundial.org

¹⁰⁸ MÉNDEZ, José Silvestre, (1996), *fundamentos de economía*, México D.F, Mac Graw Hill.

La grafica 15 “PIB panamá 2010 a 2013 – expresado en dólares” muestra el comportamiento del PIB del país de panamá en los últimos 4 años, permitiendo ver que el año 2011 se incrementó en 4,9 dólares al año inmediatamente anterior¹⁰⁹.

El PIB per cápita representa el valor que le corresponde del PIB a cada habitante en un año, es decir, se toma el valor de PIB y se dividen en la población. (PIB/número de habitantes), lo que indica que si el PIB crece, a la población le corresponderá más riqueza¹¹⁰.

Grafica 16. PIB Per cápita Panamá 2010-2013-Expresado en dólares



Fuente: datos.bancomundial.org

¹⁰⁹ EL BANCO MUNDIAL, [en línea], disponible en: <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>, [citado 11-October-2014].

¹¹⁰ EL BANCO MUNDIAL, [en línea], disponible en: <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>, [citado 11-October-2014].

Al analizar la gráfica 16, se identifica que el PIB per cápita ha ido incrementando cada año, con un promedio de 1067,6 dólares; al comparar el comportamiento de la línea de la gráfica 16, se observa que la población panameña no se ha incrementado en los últimos años.

15.2.1 Estructura del producto interno bruto. La tabla 14 indica qué sectores aportan al PIB en cifras porcentuales¹¹¹.

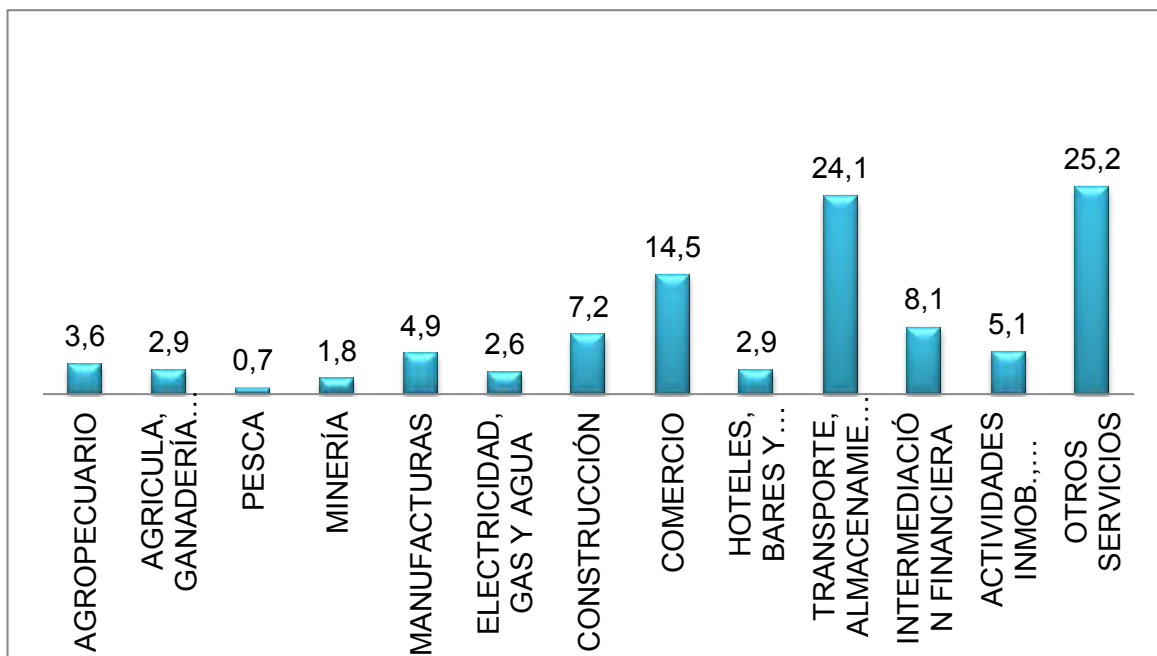
Tabla 14. Estructura del Producto Interno Bruto

1.4. Estructura del Producto Interior Bruto	
PIB 2012 (POR SECTORES DE ORIGEN Y COMPONENTES DEL GASTO)	%
Agropecuario	3,6
Agricultura, ganadería caza y silvicultura	2,9
Pesca	0,7
Minería	1,8
Manufacturas	4,9
Electricidad, gas y agua	2,6
Construcción	7,2
Comercio	14,5
Hoteles, bares y restaurantes	2,9
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	24,1
Intermediación financiera	8,1
Actividades inmov., empresariales y de alquiler	5,1
Otros servicios	25,2
TOTAL	100
<i>Fuente: Contraloría General de la República.</i>	

Fuente: exteriores.gob.es

¹¹¹ MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES Y DE COOPERACIÓN, ESPAÑA. (2015). "ficha país: Panamá" [en línea], disponible en: http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/Panama_FICHA%20PAIS.pdf, [citado 17- Octubre -2014]

Grafica 17. PIB Panamá 2012 por sectores de origen y componentes del gasto (%)



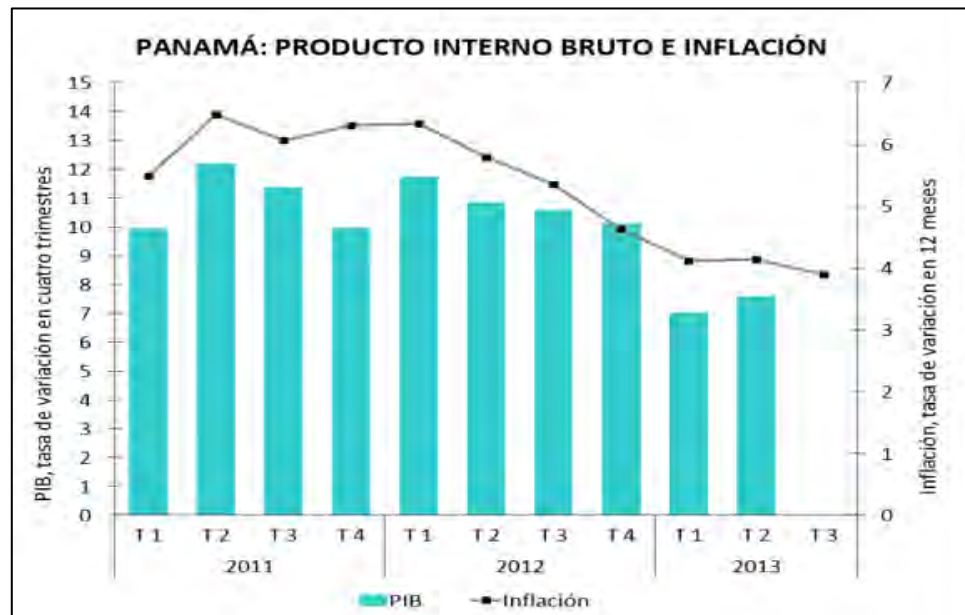
Fuente: exteriores.gob.es. Elaboración propia

La grafica 17, refleja de manera más visible del cuadro estructura del producto interno bruto, permitiendo identificar cuál de los sectores que compone el PIB de Panamá es el más representativo en términos porcentual, se observa que el sector de transporte, almacenamiento y comunicaciones es el que más dinero al año le genera al país con 24,1% seguido de otros servicios con 25,2%; los dos sectores que menos ingresos le proporciona a panamá es: pesca con 0,7% y minería con 1,8%.

En la gráfica 18, se observa claramente el comportamiento del PIB y la inflación en los últimos tres años, del 2011 y 2012 se muestran los 4 trimestres, aunque sólo dos del 2013. se observa que en el 2011 el PIB disminuyo en los tres últimos trimestres, aunque la inflación termina el año con incremento, para el año 2012 también se evidencia un decremento del PIB y la inflación; en cuanto al 2013, sólo muestran los dos primeros trimestres donde se observa que tanto el PIB como la inflación incrementan. Al mirar con detalle la gráfica, se identifica que en todos los años en los diferentes trimestres el PIB crece por debajo de la inflación, a excepción del cuarto trimestre del 2012 que se encuentran en el mismo nivel, lo

que indica que el aumento que se realiza a los salarios anualmente es menor al precio de los productos y servicios de una economía, lo que indica que el precio de vida de la población está por encima del salario recibido¹¹².

Grafica 18. PIB e inflación



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL),

A continuación relacionamos los países que se consideran principales proveedores de panamá que ayudan a su desarrollo, entre ellos Colombia que ocupa la posición número 05¹¹³.

¹¹² CEPAL, (2013), Panamá, [en línea], disponible en: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/35948/Panama_es.pdf;jsessionid=3ABEA9000B71A8B571B37F14230FEC9D?sequence=15, [citado 20-Octubre-2014].

¹¹³ MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES Y DE COOPERACIÓN, ESPAÑA. (2015). "ficha país: Panamá" [en línea], disponible en: http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/Panama_FICHA%20PAIS.pdf, [citado 1-Noviembre -2014].

Tabla 15. Principales proveedores

PRINCIPALES PROVEEDORES	
1. Estados Unidos	2.518
2. China	490
3. Costa Rica	445
4. México	395
5. Colombia	300

Fuente: exteriores.gob.es

15.2.2 Tasa de cambio. La tabla 16 tomada de CorfiColombiana, muestra el comportamiento del dólar desde el 15 hasta el 19 de diciembre de 2014, de la siguiente información se toma la columna de cierre que se representa en la gráfica posterior a la tabla¹¹⁴.

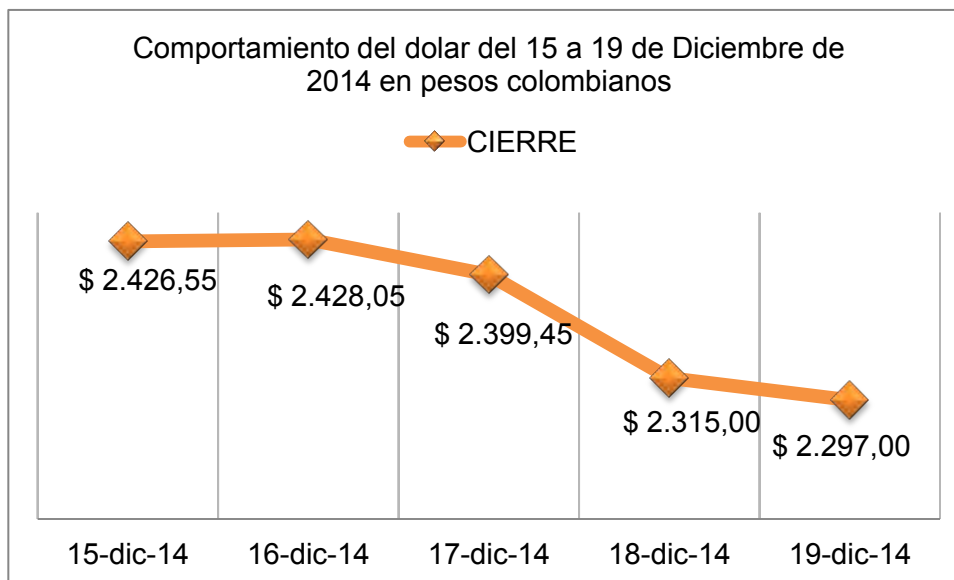
Tabla 16. Comportamiento del dólar

21 dic 14 07:54 p.m.						
Fecha	Apertura	Cierre	Máximo	Mínimo	Promedio	Monto *
19 dic 14	2,305.00	2,297.00	2,310.00	2,283.00	2,296.98	620.60
18 dic 14	2,377.00	2,315.00	2,377.00	2,306.00	2,334.62	1,075.44
17 dic 14	2,428.05	2,399.45	2,442.80	2,386.05	2,412.24	841.30
16 dic 14	2,454.00	2,428.00	2,469.99	2,417.00	2,446.01	907.12
15 dic 14	2,407.00	2,426.55	2,436.00	2,395.00	2,416.06	623.83

Fuente: corficolombiana.com

¹¹⁴ CORFICOLOMBIANA, [en línea], disponible en: <http://www.corficolombiana.com/webcorficolombiana/paginas/documento.aspx?idd=1576&idr=1317>, [citado 2- Noviembre -2014].

Grafica 19. Comportamiento del dólar



Fuente: Corficolombiana.com. Elaboración propia

La grafica 19 permite observar con mayor claridad el cierre del dólar en los días 15, 16, 17, 18 y 19 de diciembre de 2014 representados en pesos colombianos, para el 16 de diciembre hubo incremento de \$1,50, valor que disminuyó a diario terminando en el 19 de diciembre en una variación de -\$18,00, dato que resulta un poco representativo, ya que, el dólar normalmente varía de un día a otro entre 5 a 10 pesos de manera positiva o negativa; de los datos anteriores, se identifica mayor variación el 18 de diciembre de 2014 con -\$84,45, valor representativo teniendo en cuenta la variación típica diaria, aunque no tanto en comparación con la caída del 19 de septiembre de 2008 con 120,80 pesos¹¹⁵.

¹¹⁵ NULLVALUE, (2009, 6 de Enero), "volatilidad del dólar en 2008 fue la más alta de la historia", en El Tiempo Online, [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-3258651%20>. [citado 5- Noviembre -2014].

15.3 POLÍTICO

La ubicación geográfica de Panamá y su gran canal han hecho que este país sea el que mayor carga mundial recibe y distribuye, permitiendo que haya establecimiento de empresas multinacionales y por ende una economía estable, además de que es un país que cuenta con salarios altos, ubicándolo en el segundo lugar en Latinoamérica con el SML más alto (353 euros), lo que indica que sus habitantes tienen calidad de vida y seguridad¹¹⁶.

Se encuentra establecido en la constitución política de Panamá de 1972 que el gobierno ejerce su poder mediante los órganos legislativo, ejecutivo y judicial¹¹⁷.

15.3.1 El poder ejecutivo. Encargado de los temas internos y externos del país, incluyendo lo relacionado con la seguridad nacional, lo compone el presidente de la república Juan Carlos Varela Rodríguez y los 14 ministros de estado 2014 – 2019, quienes iniciaron actividades el 1 de julio de 2014¹¹⁸.

15.3.2 El poder legislativo. Lo compone la asamblea general, que según la constitución política de la república de Panamá, deberá estar conformada por setenta y un (71) diputados quienes serán elegidos mediante votación popular para un periodo de 5 años¹¹⁹.

¹¹⁶ REBOSSIO, Alejandro. (2014, 18 de Marzo), “¿Dónde se paga los mejores y peores salarios?”, en periódico El País Online [en línea], disponible en: <http://blogs.elpais.com/economico/2014/03/d%C3%B3nde-se-pagan-los-mejores-y-peores-salarios-m%C3%ADnimos.html>, [citado 5- Noviembre -2014].

¹¹⁷ ORGANIZACIÓN DE LOS ESTADOS AMERICANOS. (2009), Elecciones generales en Panamá, [en línea], disponible en: <http://www.oas.org/electoralmissions/misioneselectorales/panama%C3%A12009/fichat%C3%A9cnica/sistema/pol%C3%ADtico/tabid/778/language/en-us/default.aspx>, [citado 6- Noviembre -2014].

¹¹⁸ ANPanamá, [en línea], disponible en: <http://www.anpanama.com/2557-conozca-a-los-nuevos-ministros-de-estado-de-panama-fotos-y-perfiles.note.aspx>, [citado 6- Noviembre -2014].

¹¹⁹ PANAMÁ, CONSTITUCIÓN POLÍTICA. [en línea], disponible en: http://www.wipo.int/wipolex/es/text.jsp?file_id=189352#linktarget_336, [citado 10- Noviembre-2014].

15.3.3 El poder judicial. Lo constituye, la corte suprema de justicia, los tribunales y los juzgados que establezca la ley¹²⁰, la conforman 9 magistrados los cuales son elegidos por un período de 10 años. La jurisdicción la ejerce en todo el territorio nacional, contando con 4 salas, la primera se encarga de lo civil, la segunda de lo penal, la tercera sobre lo contencioso administrativo y la cuarta de negocios contractuales¹²¹.

A demás de ejercer su poder mediante tres órganos, en Panamá se encuentran establecidos 6 partidos políticos relacionados a continuación:

15.3.4 Partido Revolucionario Democrático. Se considera como el primer partido político de Panamá, fundado por Omar Torrijos Herrera en 1979. Su constitución tiene como objetivo el logro de la distribución equitativa de la riqueza, disminución de la pobreza, además de defender los derechos humanos y sociales, la libertad, el medio ambiente, respeto hacia la constitución, entre otros, además rechaza de manera absoluta el fascismo y el autoritarismo como manera de ejercer poder¹²².

15.3.5 Partido Popular. Su nombre inicial fue partido demócrata cristiano dado en los años 50 cuando fue fundado. Algunos de sus aportes que consideran más importantes son: construir una democracia sin fraudes, cumplir con la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión pública. El objetivo permanente del PP es profundizar un sistema político democrático, en libertad y justicia social, comprometido con la promoción de una sociedad más justa, participativa y solidaria, centrada en la persona humana y en el bien común. El partido popular tiene como propósito guiar a Panamá al primer mundo en un plazo de una generación¹²³.

¹²⁰ Ibid.

¹²¹ ORGANO JUDICIAL DE LA REPUBLICA DE PANAMÁ, [en línea], disponible en: <http://www.organojudicial.gob.pa/tribunales/corte-suprema-de-justicia/>, [citado 13- Noviembre-2014].

¹²² LATINOAMERICA LIBRE, "sistema de partidos" [en línea], disponible en: <http://www.latinoamericalibre.org/panama/sistema-de-partidos/>, [citado 15- Noviembre -2014].

¹²³ TRIBUNAL ELECTORAL, [en línea], disponible en: <http://www.tribunal-electoral.gob.pa/html/index.php?id=87>, [citado 17- Noviembre -2014].

15.3.6 Partido Movimiento Liberal Republicano Nacionalista. Nació en 1980 como unión de los partidos abolidos después del golpe militar de 1968, estos partidos fueron: partido republicano, liberal, coalición patriótica nacional, tercer partido nacionalista¹²⁴.

15.3.7 Partido Panameñista. Se fundó en 1983 por Arnulfo Arias con el propósito de participar en las elecciones de 1984¹²⁵.

15.3.8 Partido Cambio Democrático. Se fundó el 20 de mayo de 1998. El 27 de marzo de 2011 se fusionó con el partido político unión patriótica, estrategia que los convirtió en el segundo partido más importante del país¹²⁶.

Aunque Panamá cuenta con un sistema político estructurado, ha enfrentado señalamientos por adaptar desde la década de los 20 una legislación que le permite resguardar sus secretos financieros¹²⁷, decisión que ha generado inconvenientes con nuestro país; el presidente de Colombia, Juan Manuel Santos en su declaratoria el 8 de octubre de 2014 anuncio que Panamá ingreso a su lista de países considerados paraíso fiscal, al igual que Barbados, Isla Cook, Principado de Mónaco, República de Liberia, República Libanesa, etc., declaración que se redactó en el decreto 1966 de 2014¹²⁸, esta situación surgió por el incumplimiento del país vecino en su compromiso adoptado en la VII cumbre presidencial realizada el 23 de mayo de 2013 en la ciudad de Cali (alianza del Pacífico), que consistía en que Panamá intercambiara información fiscal con Colombia; como consecuencia del señalamiento por parte de Colombia, el país vecino tomó la

¹²⁴ PANAMÁ POLITICO, "historia del partido molirena", [en línea], disponible en: <https://panamapolitico.wordpress.com/historia-del-molirena/>, [citado 17- Noviembre -2014].

¹²⁵ LAPRENSA. (2014), en La Prensa Online, [en línea], disponible en: http://impresa.prensa.com/panorama/alianza-partido-panamenista-popular-elecciones-2014/185034_. [citado 18- Noviembre -2014].

¹²⁶ CAMBIO DEMOCRATICO PANAMÁ, [en línea], disponible en: <http://www.cambiodemocratico.org.pa/pages.php?artID=5>, [citado 18- Noviembre -2014].

¹²⁷ DURAN NUÑEZ, Diana Carolina. (2014, 11 de Octubre), "el paraíso que se volvió pesadilla para Colombia", en El Espectador Online [en línea], disponible en: <http://www.elespectador.com/noticias/investigacion/el-paraíso-se-volvió-pesadilla-colombia-articulo-521753>, [citado 19- Noviembre -2014].

¹²⁸ COLOMBIA.MINISTERIO DE HACIENDA Y CREDITO PÚBLICO. Decreto 966. (7, Octubre, 2014). Por el cual se reglamenta parcialmente el Estatuto tributario. Bogotá, D.C, 2014, disponible en: <http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/elministerio/NormativaMinhacienda/2014/DECRETO%201966%20DEL%2007%20DE%20OCTUBRE%20DE%202014.pdf>, [citado 19- Noviembre -2014].

decisión de aplicar la ley de retorsión si Colombia no se retractaba de la acusación, la ley mencionada consiste en poner aranceles a las importaciones colombianas, impuestos del 33 por ciento a remesas y giros postales enviados a Colombia, la imposición de visas a colombianos, la deportación de prisioneros e inmigrantes ilegales y la cancelación de proyecto de interconexión eléctrica binacional¹²⁹, esta última se había reactivado en la cumbre presidencial realizada en el presente año; el proyecto es de gran importancia para Colombia ya que consiste en vender energía de alta calidad a Panamá, luego Centroamérica y México, mediante una extensión de línea de 600 kilómetros con capacidad de 400 megavatios, con una inversión de 450 millones de dólares, plan que iniciara operación en el primer trimestre del año 2018¹³⁰. Después de algunas conversaciones, el martes 21 de octubre del presente los dos países decidieron evitar un enfrentamiento comercial, nuestro país alargó el plazo para intercambio de información tributaria hasta el 30 de septiembre de 2015, según declaraciones del ministro de hacienda, Mauricio Cárdenas¹³¹.

¹²⁹ PORTAFOLIO, (2014, 21 de Octubre), “Colombia saca a Panamá de lista de paraíso s fiscales” en Portafolio Online [en línea], disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/acuerdo-panama-y-colombia-21-octubre-2014>, [citado 21- Noviembre -2014].

¹³⁰ PORTAFOLIO, (2014, 23 de Septiembre). “Interconexión eléctrica Colombia-Panamá comenzaría en el 2018” en Portafolio Online, [en línea], disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/interconexion-electrica-colombia-panama-2018>, [citado 20- Noviembre-2014].

¹³¹ PORTAFOLIO, (2014, 21 de Octubre), “Colombia saca a Panamá de lista de paraíso s fiscales” en Portafolio Online [en línea], disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/acuerdo-panama-y-colombia-21-octubre-2014>, [citado 21- Noviembre-2014].

15.4 LEGAL

15.4.1 Legislación sobre Inversión Extrajera. Las reiteradas características de país de servicio basado en la existencia de una legislación atractiva en materia bancaria, fiscal, de creación de empresas y comercial, unido a la presencia del canal y a la exclusión del uso del dólar norteamericano, moneda de curso legal sin restricción alguna, hacen de Panamá un centro idóneo para el desarrollo de operaciones de todo tipo que lo convierten en lo que se denomina un paraíso fiscal. Con el objetivo de atraer capital exterior, Panamá se ha adherido al Tratado de Protección de Inversiones de la Agencia Multinacional de Garantía de Inversiones del Banco Mundial (MIGA)¹³².

15.4.1.1 Inversiones en Panamá. La Comisión Nacional para la Promoción de la Inversión Extranjera fue establecida por el doctor Ernesto Pérez Balladares, anterior presidente de Panamá, por medio del Decreto de Gabinete No. 253 del 11 de mayo de 1995. El presidente supervisa la Comisión conjuntamente con el Gabinete de Inversiones, el cual está integrado por los Ministros de Planificación y Política Económica, Hacienda y Tesoro, y de Comercio e Industrias, coordinadas por el Ministro de Relaciones Exteriores. Los altos ejecutivos de la Zona libre de Colón, Instituto Panameño de Turismo (IPAT), La Autoridad Portuaria Nacional y la Autoridad de la Región Interoceánica (ARI), también son miembros de esta comisión¹³³.

15.4.2 Formas de organización de los negocios. De acuerdo con la constitución de Panamá, los nacionales y los extranjeros son exactamente iguales para la ley, tanto las compañías nacionales como las extranjeras deben llenar los mismos requisitos para organizar u operar sus negocios en Panamá¹³⁴.

¹³² PROCOLOMBIA, COLOMBIA, (2008), Guía para exportar a Panamá, [en línea], disponible en: <http://antiguo.ProColombia.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo4053DocumentNo7383.PDF>, [citado 20-Octubre-2014].

¹³³ *Ibíd.*

¹³⁴ *Ibíd.*

15.4.2.1 Los agentes, distribuidores y socios. En Panamá están regulados solo por los acuerdos privados que realizan las partes. En caso de terminación de contratos o disputas, las cláusulas del contrato privado prevalecen sobre cualquier otro documento o práctica. En Panamá existen normas de protección al igual que en todo Centroamérica. Estas se encuentran contempladas en el código de comercio respecto a agentes de comercio, distribuidores y representantes. Son agentes de comercio, las personas que actúen de modo permanente, en relación con uno o varios principales, promoviendo contratos mercantiles o celebrándolos en nombre y por cuenta de aquellos. Los agentes pueden ser dependientes o independientes. Son distribuidores o representantes, quienes por cuenta propia, venden, distribuyen, promueven, expenden o colocan bienes o servicios de una persona natural o jurídica, nacional o extranjera, llamada principal a quien están ligados por un contrato de distribución o representación. Se permite la exclusividad siempre y cuando se establezca expresamente. El agente de comercio tendrá derecho a una comisión sobre la cuantía del negocio que se realice por su intervención, de acuerdo con los usos y prácticas comerciales de Panamá. En ese sentido conviene estipular condiciones en forma escrita¹³⁵.

15.4.2.2 Franquicias. El establecimiento de franquicias no cuenta con una regulación específica, por lo que se le aplican las reglas comunes de contratación contenidas en el código civil y de comercio. Panamá es un mercado atractivo para las franquicias generales o específicas. En este país no existen controles sobre regalías o transferencias¹³⁶. La ley 35 de 1996 por la cual se dictan disposiciones en materia de propiedad industrial establece en el artículo 126 que existe franquicia cuando, con la licencia de uso de una marca, se transmitan conocimientos técnicos para que la persona a la que se le conceda puede producir o vender bienes o servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, la legislación panameña no se ocupa de determinar cuáles son los requisitos básicos que debe reunir un contrato de licencia de uso de una marca que da origen a que surja una franquicia¹³⁷.

¹³⁵ Ibid.

¹³⁶ Ibid.

¹³⁷ INTERNACIONAL CONSULTING PANAMÁ, “apertura de franquicias”, [en línea], disponible en: <http://www.iconsultingpanama.com/servicios/apertura-de-franquicias>, [citado 17-Septiembre-2015]

15.4.2.3 Licencias. Toda persona natural o jurídica que pretenda ejercer alguna actividad comercial en la República de Panamá, necesita de una licencia comercial o industrial según la naturaleza de la actividad¹³⁸.

15.4.2.4 Joint Ventures. La legislación comercial panameña no regula propiamente el Joint Venture, la figura jurídica que más se le parece en su estructura es el contrato de cuentas en participación. Sin embargo, esto no ha constituido un obstáculo para la realización de proyectos en inversiones en Panamá. A través de esta figura se han logrado licitaciones para diversos servicios públicos y otras formas de inversión. Las utilidades de los Joint Ventures pueden ser distribuidas anualmente a cada uno de los integrantes y son objeto de tributación de la misma manera que cualquier otro ingreso. Panamá es un lugar interesante y potencialmente rentable para los acuerdos de licencias y Joint Ventures¹³⁹.

¹³⁸ PROCOLOMBIA, COLOMBIA, (2008), Guía para exportar a Panamá, [en línea], disponible en: <http://antiguo.ProColombia.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo4053DocumentNo7383.PDF>, [citado 20-Octubre-2014].

¹³⁹ *Ibíd.*

15.4.3 Ley No 11 de 22 de febrero de 2006. El día 22 de febrero de 2006, el Presidente de la República de Panamá aprobó el Decreto Ley No. 11 de 22 de febrero de 2006, que crea la Autoridad Panameña de Seguridad de Alimentos. La Autoridad Panameña de Seguridad de alimentos, fue creada como entidad rectora del Estado para asegurar el cumplimiento y aplicación de las leyes y sus reglamentos en materia de seguridad de introducción de alimentos al territorio nacional, bajo criterios estrictamente científicos y técnicos. Para tales efectos, se estableció la coordinación correspondiente con el Ministerio de Salud y el Ministerio de Desarrollo Agropecuario en los temas relacionados a la salud humana, animal, y sanidad vegetal. Para la importación de alimentos a la República de Panamá, los interesados están obligados a informar a la Autoridad Panameña de Seguridad de Alimentos, sobre el producto alimenticio de que se trate, su procedencia, volumen y fecha aproximada a la llegada al punto de ingreso, para la cual la Autoridad establecerá un sistema de registro de dicha información, en forma manual o vía eléctrica. De acuerdo al artículo 54 del Decreto Ley 11 de 22 de febrero de 2006, cuando se describe a los alimentos que se expendan envasados, embotellado o empacado en alguna forma con nombre determinado y marca de fábrica, deben registrarse en la Autoridad Panameña de Seguridad de Alimentos previamente a su importación¹⁴⁰.

15.4.3.1 Requisitos y procedimientos para inscribir alimentos importados. El interesado deberá presentar ante la Autoridad Panameña de Seguridad de alimentos la siguiente información:

- Nombre del producto y su descripción
- Nombre del fabricante
- Lugar de procedencia (País, Provincia/Estado, Ciudad)
- Nombre del Importador o Solicitante (RUC y DV de la empresa, dirección, teléfono).

¹⁴⁰ AUTORIDAD PANAMEÑA DE SEGURIDAD DE ALIMENTOS, (2013), manual de procedimientos, [en línea], disponible en: <http://www.aupsa.gob.pa/aupsaweb/images/Descargas/ManualProcedimientos/mpdnr-002-11.pdf>, [citado 21-Octubre-2014].

15.4.3.2 Documentos que se deben anexar¹⁴¹

- Certificado de Libre Venta (CLV) del país de origen del producto (original), expedido por la autoridad sanitaria o autoridad competente del país de origen debidamente autenticado por las autoridades consulares panameñas en el sitio de expedición o con el sello de Apostilla. La vigencia del documento no se aceptará después de doce meses de haber sido expedido. El CLV debe especificar el producto que se desea importar y que el mismo es de consumo y libre venta en el país de origen. Cuando el nombre comercial con que se va a registrar el producto es diferente al consignado en el país de procedencia, la autoridad sanitaria o competente del país de origen debe especificarlo en el certificado; de no ser viable, el exportador hará una Declaración Jurada Notariada afirmando que el producto descrito en el certificado es el mismo que se desea registrar en Panamá con otro nombre comercial.
- Formula Cualitativa-Cuantitativa del producto. Lista de ingredientes del producto preferentemente en el idioma oficial de Panamá, especificando cada ingrediente como los aditivos, deben estar detallados de acuerdo a la nomenclatura internacional.
- Descripción del método de Fabricación del Producto. Método de elaboración en donde se expliquen las transformaciones que sufren la materia prima desde el inicio del proceso hasta el producto final. Esta información se debe presentar en forma narrativa o de diagrama de flujo e incluir las temperaturas de conservación, tiempo y temperatura de pasteurización cuando corresponda.
- Especificación del tipo y material de envase en el que está contenido el producto.
- Información Referente a la Conservación y Estabilidad Biológica del Producto. Esta información debe ir acompañada de una explicación del método utilizado para determinarla.
- Fecha de producción y vencimiento, lote interpretación. Declaración de la fecha de producción y vencimiento, descripción del sistema de lotificación y su interpretación de acuerdo a lo que se declara en el etiquetado del producto.
- Cuatro etiquetas del producto. Las etiquetas deben ser originales y poseer la información completa requerida de acuerdo a la legislación vigente. Cuando el envase sea de difícil manejo (latas, cajas de gran tamaño, botellas con la información grabada directamente en el envase), deben proveer arte idéntico al original.
- Un ejemplar del envase (foto o imagen digital).

¹⁴¹ Ibid.

15.4.4 Ley 66 de 10 noviembre de 1947.

El código sanitario de la República de Panamá; regula en su totalidad los asuntos relacionados con la salubridad e higiene pública, la policía sanitaria y medicina preventiva. Este código obliga a las personas naturales y jurídicas y entidades privadas, nacionales o extranjeras existentes o que en el futuro existan en el territorio de la Republica a acatar las disposiciones mencionadas en dicho código.

En lo concerniente a la producción o elaboración de alimentos, el código sanitario en su artículo 183, menciona aquellas actividades que están sujetas a control sanitario, de acuerdo con los reglamentos propuestas por la Dirección de Sanidad, como por ejemplo los alimentos de cualquier naturaleza, materias primas alimenticias y los subproductos que se agreguen para darle calidad comercial. La composición, características, calidad nutritiva, conservación y condiciones higiénicas de los mismos. La importación, producción, elaboración, higienización, distribución, conservación y consumo, incluyendo los procesos a que sean sometidos en estas distintas fases de la manipulación de los alimentos. Los locales en que se elaboren, guarden o consuman sustancias alimenticias. La inspección y toma de muestras. El personal que fábrica, prepara o vende alimentos, las instalaciones, maquinas, equipos, utensilios usados para la fabricación, conservación o distribución de alimentos. En el artículo 184; queda sujeta a control sanitario, la importación de alimentos, por lo cual no se podrá importar a la República de Panamá ninguna substancia, materia prima alimenticia, cuya preparación o venta no esté debidamente autorizado en el país de origen.

Tampoco se podrá elaborar ni comercializar con alimentos o bebidas que no hayan sido analizados y registrados en la Dirección General de Salud Pública. Y no se podrá vender ninguna substancia alimenticia que se encuentre contaminada, falsificado o adulterada y declarada así oficialmente por la Dirección General de Salud Pública. Por último en el artículo 185, la autoridad sanitaria queda facultada para retirar muestras de sustancias alimenticias, dejando contramuestras selladas y practicar los exámenes bromatológicos que estime necesarios al conocimiento de su estado, calidad y composición. Por ende toda substancia alimenticia que no esté ajustada a las normas sanitarias será retirada de circulación¹⁴².

¹⁴² PANAMÁ. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 66. (10, noviembre, 1947). Por la cual se aprueba el código sanitario. Ciudad de Panamá, 1947. P 1-67, disponible en: <http://www.disaster-info.net/PED-Sudamerica/leyes/leyes/centroamerica/panama/salud/Codigo-Sanitario.pdf>, [citado 22-octubre-2014].

15.4.5 Decreto 256 de 1962 modificado por el Decreto Ejecutivo 331 de 2008 el cual se aprueba el Reglamento para el Registro y Control de Alimentos y bebidas.

Todas las fábricas, depósitos y expendios de productos alimenticios establecidos en la Republica se registraran en la Dirección de Salud Pública. Los locales deben reunir las condiciones adecuadas de limpieza e higiene, libre de insectos y roedores, con estantes que separen los alimentos del suelo no menos de 30 centímetros, con máquinas y utensilios perfectamente limpias, los empleados deben guardar estricta higiene personal, tener perfecta salud y vestirán trajes y gorros absolutamente limpios. Además toda persona, firma comercial o establecimiento que elabore, fraccione, conserve, importe o manipule alimentos deben dar cumplimiento al reglamento de dicho decreto. Los propietarios de los locales adquieren la obligación de permitir la entrada a los inspectores de la Dirección General de Salud Pública, que vayan a inspeccionar las condiciones de los establecimientos, los aparatos que usen y del estado sanitario y aseo personal; así como recoger muestras. También serán objeto de inspección los vehículos destinados al transporte de las sustancias alimenticias que no se hallen en envases cerrados, así como los mostradores, cajas, cajones, vitrinas etc. Para la producción de los productos de la Panadería Leal en el territorio de Panamá, la empresa deberá dar cumplimiento al artículo 7, cuyo local destinado a la fabricación de pan y dulces deberá reunir las apropiadas condiciones para evitar que en ellas existan roedores, ácaros u otros parásitos. La harina debe ser integra y libre de sustancias extrañas, que a juicio de la autoridad sanitaria sean perjudiciales. Además en lo contemplado en los artículos 22, 23, 66, 67, 96 y 115 de dicho decreto, con el fin de cumplir las condiciones para el buen uso de harinas, cereales, azúcar y sus derivados, propias para la fabricación de panes¹⁴³.

¹⁴³ PANAMÁ.MINISTERIO DE DESARROLLO AGROPECUARIO. Decreto 256. (13, Junio, 1962). Por el cual se aprueba el Reglamento para el Registro y Control de Alimentos y Bebidas. Ciudad de Panamá.1962, disponible en: http://aplica.mida.gob.pa/legisagro/Registros_y_Control_Sanitarios/Le35_01_001.html, [citado 23-octubre-2014].

15.4.6 Requisitos para la creación de empresa en Panamá. Para operar un negocio en Panamá, se debe realizar las actividades a través de persona natural o persona jurídica¹⁴⁴. Los inversionistas extranjeros que estén interesados en realizar actos de comercio en Panamá pueden crear una sociedad extranjera¹⁴⁵.

Las sociedades panameñas se pueden constituir en un término de tres a cinco días laborales. Existen sociedades o corporaciones anónimas, sociedades de responsabilidad limitada, entre otras figuras jurídicas. La legislación panameña permite que se incorpore una sociedad extranjera en el registro público de Panamá, según los requisitos previamente establecidos para tales efectos. Las sociedades requieren de un acuerdo entre dos o más personas mayores de edad, quienes deberán suscribir al menos una acción cada uno, sin importar cuál sea su nacionalidad o su domicilio. Este acuerdo debe presentarse ante Notario Público de Panamá, para la confección de la Escritura Pública correspondiente. Luego, esta deberá ser inscrita en el Registro Público de Panamá. El Pacto social reflejara los términos y condiciones acordados y luego de su registro en la sección Mercantil del Registro Público ese documento será también efectivo contra terceros. De acuerdo a la ley 32 de sociedades anónimas, el Pacto Social de las Sociedades o Corporaciones debe contener¹⁴⁶:

- El nombre de la Sociedad Anónima
- El nombre y domicilio de los subscriptores
- Los objetivos a los cuales podrá dedicarse la sociedad
- El capital social, monto, distribución accionaria y clases de acciones, etc.
- La duración de la sociedad, la cual puede ser perpetua.
- El nombre y domicilio de los directivos y dignatarios
- El nombre y domicilio del agente residente.

Las dos figuras jurídicas más utilizadas por las empresas extranjeras para desarrollar actividades en Panamá son: constituir una sociedad anónima

¹⁴⁴ PROINVEX PANAMÁ.MICI. [en línea], disponible en: http://mici.gob.pa/imagenes/pdf/PASOS_PARA_ABRIR_UNA_EMPRESA_EN_PANAMA.pdf, [citado 22-October-2014].

¹⁴⁵ PANAMÁ GLOBAL SOLUTIONS. [en línea], disponible en: <http://negocioenpanama.com/>, [citado 22-October-2014].

¹⁴⁶ PROINVEX PANAMÁ.MICI. [en línea], disponible en: http://mici.gob.pa/imagenes/pdf/PASOS_PARA_ABRIR_UNA_EMPRESA_EN_PANAMA.pdf, [citado 22-October-2014].

panameña o registrarse como empresa extranjera. En ambos casos la empresa debe inscribirse en el Registro Público y pagar la tasa única; equivalente a 250 dólares el primer año y a 300 dólares los siguientes. No existe capital mínimo de constitución pero lo habitual es comenzar la actividad de la sociedad con 10.000 dólares que no necesitan ser desembolsados. Además, el proceso de constitución normalmente es realizado por un abogado que, en el caso de la filial suele cobrar entre 800 y 1.500 dólares, mientras que en el caso de la sucursal aproximadamente 2.000 dólares¹⁴⁷.

15.4.6.1 Numero Registro Único Contribuyente. Conocido como R.U.C. en Panamá. Este es el número fiscal que otorga el Ministerio de Economía de Panamá y que permite identificarse como contribuyente local. Este número es automáticamente determinado al momento de inscribir su empresa en el Registro Público de Panamá¹⁴⁸. A demás otorga a la persona natural o jurídica que realiza actividad económica una identificación tributaria, lo cual debe pagar cualquier impuesto, tasa o contribución especial a cargo o administrado por la Dirección General de Ingresos. Los requisitos para inscribir el RUC en la Administraciones Provinciales de Ingresos para persona jurídica deben presentar los siguientes documentos¹⁴⁹:

- Constancia de inscripción emitida por el Registro Público.
- Fotocopia de Acta de Constitución o de Pacto Social.
- Fotocopia de cedula de identidad personal del representante legal
- Fotocopia de la licencia comercial o Registro Comercial emitido por el Ministerio de Comercio e Industrias o Aviso de Operación.
- Fotocopia del último recibo de pago de un servicio público correspondiente al domicilio, que concuerde con la dirección que aparece en la constancia del Registro Público, o que concuerde con la dirección que aparece en la licencia o Registro Comercial.
- Formulario de Inscripción de RUC debidamente lleno y firmado.

¹⁴⁷ PANAMÁ GLOBAL SOLUTIONS. [en línea], disponible en: <http://negocioenpanama.com/>, [citado 23-October-2014].

¹⁴⁸ *Ibíd.*

¹⁴⁹ PROINVEX PANAMÁ.MICI. [en línea], disponible en: http://mici.gob.pa/imagenes/pdf/PASOS_PARA_ABRIR_UNA_EMPRESA_EN_PANAMA.pdf, [citado 23-October-2014].

15.4.6.2 Aviso de operación. Es la licencia comercial que brinda la oportunidad por parte del Estado, para realizar actividades comerciales, industriales y de servicio. El Aviso de Operación es el único proceso requerido para el inicio de una actividad comercial o industrial en el territorio de la República de Panamá. Proceso mediante el cual se deja constancia de que la actividad comercial o industrial que va a ejercer el declarante ha sido debidamente informada a la Administración Pública, e incluye una declaración jurada del interesado, en la que declara haber cumplido las normas que amparan la actividad que desarrollara. Los requisitos que debe cumplir una persona jurídica para obtener el Aviso de Operación son¹⁵⁰:

- Copia de la cédula del Representante Legal.
- Nombre de la Razón Social.
- Nombres de las personas que conforman la Junta Directiva de la empresa.
- Numero de RUC de la empresa, debidamente registrada en la Dirección General de Ingresos.
- Ubicación física del establecimiento
- Determinar la actividad a la cual se va a dedicar la empresa.

15.4.6.3 Contratos laborales. Posiblemente requerirá de la contratación de personal en Panamá, que posterior a la planilla o nómina. Para ello, debe generar contratos laborales, cónsonos con el derecho laboral panameño, mismos que deben ser registrados ante el Ministerio de Trabajo de Panamá en 3 ejemplares (uno para el empleador, uno para el trabajador y uno para el Ministerio)¹⁵¹.

15.4.6.4 Permisos sanitarios. Este es una autorización otorgada por el Ministerio de Salud de Panamá tanto para un negocio (del tipo "restaurante" por ejemplo) como para la venta, importación o distribución de alimentos, productos o fármacos, siendo indispensable para su comercialización en Panamá¹⁵².

15.4.6.5 Carnets de salud. Son autorizaciones otorgadas por el Ministerio de Salud de Panamá para la manipulación y preparación de alimentos, que regularmente es requerida para trabajadores de restaurantes y similares¹⁵³.

¹⁵⁰ Ibid.

¹⁵¹ PANAMÁ GLOBAL SOLUTIONS. [en línea], disponible en: <http://negocioenpanama.com/>, [citado 24-Octubre-2014].

¹⁵² Ibid.

¹⁵³ Ibid.

15.4.6.6 Permisos de trabajo para extranjeros. Si pretende contratar personal extranjero en su nómina, el gobierno panameño ha mantenido por años una regla general, la cual señala que solo los “trabajadores extranjeros pueden estar dentro del 10%” de una nómina. Igualmente existen opciones adicionales para obtención de este permiso de trabajo como: trabajador por convenio de Marrakech, experto técnico dentro del 15%, permiso de trabajo con más de 10 años de residencia o permiso de trabajo por ciudadano de países amigos de panamá¹⁵⁴.

15.5 AMBIENTAL

En todo lugar donde hubo asentamientos humanos fue notable el deterioro del espacio porque se dejaban residuos orgánicos, sustancias fecales, orinas y cualquier otro residuo, sobre todo en ríos, arroyos, mares, lugares donde había suministro de agua aunque la contaminación no era tan grande porque la población se movilizaba con frecuencia, situación que cambio en el momento que se establecieron y se dio origen a pueblos y ciudades, en el inicio de esta nueva era, los residuos se observaban en grandes cantidades en todo lugar, calles, ríos, que generaban olores fuertes y enfermedades, que iban aumentando al mismo ritmo de la población¹⁵⁵. Con el paso de los siglos, las generaciones han encontrado en la naturaleza un potencial de riqueza, explotándola a tal punto que aquellos recursos considerados renovables, hoy son vulnerables por el gasto extremo al que se le ha expuesto, convirtiéndolos en escasos o llevando a algunas especies a la extinción, provocando un alto grado de contaminación, situación que ha ocasionado gran preocupación en los pobladores, generando movimientos ecológicos en los civiles y entidades de regulación ambiental y políticas por parte de los gobernantes.

¹⁵⁴ Ibid.

¹⁵⁵ SARLINGO, Marcelo. (1998). Proyecto ecología política interdisciplinaria y cambio social. [en línea], disponible en: www.soc.unicen.edu.ar/newsletter/.../historia_de_la_contaminacion.doc, [citado 22-Noviembre].

En el caso de Panamá para la protección ambiental y para brindar un ambiente saludable a los ciudadanos, se crean las siguientes leyes y entidades¹⁵⁶:

- la ley (41 de 1 de julio de 1998) general del ambiente.
- autoridad nacional del ambiente (asegura que la política nacional del ambiente se cumpla, se encarga de realizar auditorías ambientales, sobre todo a aquellas empresas que representan un grado alto de contaminación, además de realizar los planes de contingencia en caso de desastre y emergencia ambiental, también se encarga de ordenar el pago a quien no cumpla con las normas contempladas en la ley 41 de 1998, no superior a 10.000.000 millones de balboas).
- consejo nacional del ambiente (asegura que toda normatividad ambiental se cumpla, además está autorizado a imponer multas de un millón a diez millones de balboas)
- comisión consultiva nacional del ambiente (apoya a la autoridad nacional del ambiente), la comisión consultiva provincial, comisión consultiva comarcal y comisión consultiva distrital.
- fiscalía superior del ambiente (encargada de investigar cualquier delito ambiental, cuenta con sedes en todo el país).

Este tipo de normas para la protección ambiental, la planean los diferentes gobiernos, por ejemplo el presidente Juan Carlos Varela expuso ante la cumbre en Naciones Unidas las estrategias planeadas para combatir el cambio climático al cual se enfrentan cada año y deja cientos de damnificados, perjudicando el sector agropecuario e hidroeléctrico, entre los proyectos se encuentran: reducir emisiones generadas por el transporte público, construcción de plantas modernas para tratar los desechos sólidos y no derramarlos en campo abierto, además de firmar la “alianza por el millón”, más adelante en la cumbre sobre el clima 2014 realizada el 23 de septiembre de 2014, menciono el desarrollo del “plan energético nacional” que contribuirá a disminuir o estabilizar el cambio climático¹⁵⁷.

El delito hacia el medio ambiente no es un tema desatendido por los panameños, su constitución, en el art. 41 describe que todo ciudadano panameño tiene el

¹⁵⁶ MINISTERIO DE AMBIENTE, PANAMÁ, [en línea], disponible en: <http://miambiente.gob.pa/index.php/using-joomla/normas-ambientales>, [citado 22-Noviembre-2014].

¹⁵⁷ NACIONES UNIDAS, (2014), Panamá: el cambio climático pone a prueba la capacidad de unión de la comunidad internacional [en línea], disponible en: <http://www.un.org/climatechange/summit/es/2014/09/panama-el-cambio-climatico-pone-prueba-la-capacidad-de-union-de-la-comunidad-internacional/>, [citado 23-Noviembre-2014].

derecho de presentar denuncias sobre actividades que pongan en riesgo el medio ambiente, para ello se han destinado líneas gratuitas (números de líneas: 500-1000 & 800-0789) a nivel nacional y números telefónicos en las diferentes administraciones regionales y del ANAM¹⁵⁸, medidas tomadas por el gobierno, ya que datos revelados por el CEPAL en el 2011 y que fueron publicados en la página del ANCON, indican que al país le costara US\$6,825 millones hasta el 21000 los efectos del cambio climático, valor equivalente al 34,6% del PIB del año 2008¹⁵⁹. Los panameños han tomado conciencia de que los recursos naturales hay que protegerlos ya que año tras año se presentan damnificados; en cuanto al clima, no es muy diferente al colombiano, en panamá, el clima varía de acuerdo a la altura, por lo general es bastante caluroso en zonas bajas y costa, en las primeras el clima se torna tropical, en la parte alta, templada; el promedio de temperatura ambiente es de 29°C, la que varía de acuerdo a la altitud y reduce 1°C cada 150 metros de altura, alcanzando un ambiente fresco¹⁶⁰.

A continuación se presentan estadísticas tomadas de la página de la ANAM sobre los efectos de la contaminación y datos evolutivos.

¹⁵⁸ MINISTERIO DE AMBIENTE, PANAMÁ, [en línea], disponible en: <http://miambiente.gob.pa/index.php/2012-12-10-12-13-57/servicios/denuncias>, [citado 24-Noviembre-2014].

¹⁵⁹ ANCON (La Asociación Nacional para la Conservación de la Naturaleza), [en línea], disponible en: http://www.ancon.org/index.php?option=com_content&view=article&id=117:cambio-climatico&catid=90&itemid=202, [citado 24-Noviembre-2014].

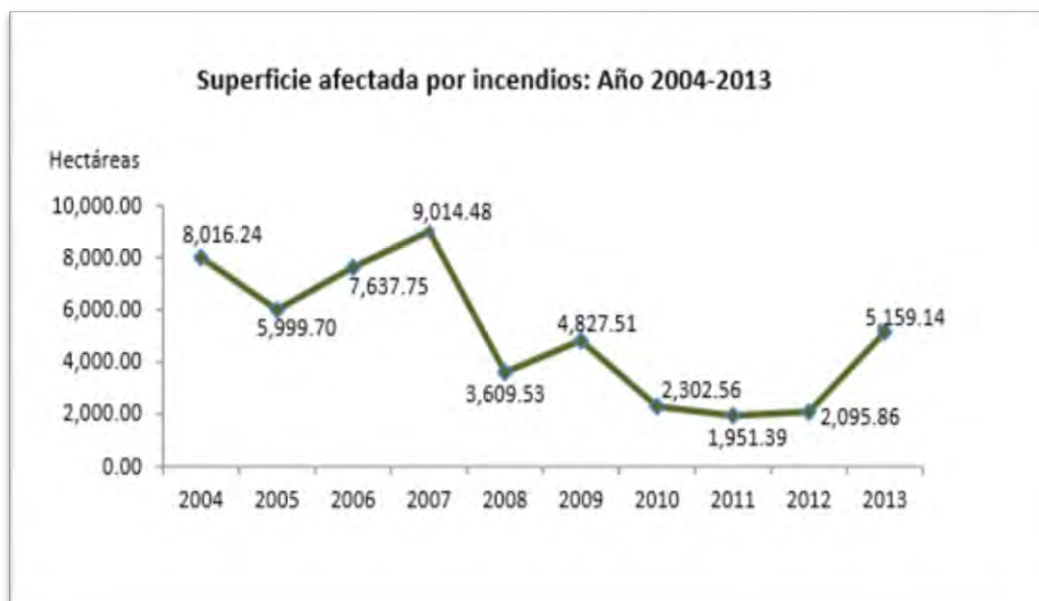
¹⁶⁰ PANAMÁ EN EL EXTERIOR, [en línea], disponible en: <http://www.panamaenelexterior.gob.pa/sobre-panama/panorama-actual/medio-ambiente>, [citado 24-Noviembre-2014].

Grafica 20. Número de emergencias ambientales atendidas.



Fuente: Anam.go.pa

Grafica 21. Superficie afectada por incendios



Fuente: Anam.go.pa

Tabla 17. Superficie reforestada

3.1.1.2. Superficie reforestada, según especie														
Especie	Superficie según especie por año													
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
TOTAL	3,907	3,860	5,650	3,596	1,952	2,856	4,540	3,293	5,372	1,650	220	2,380	3,287	1,330
Teca	3,328	2,953	4,984	2,218	1,217	2,678	2,315	1,553	3,419	856	1	8	2,736	225
Pino	95	159	83	15	44	12	20	41	102	83	99	8	9	89
Cedro espino	67	72	86	19	15	8	28	7	187	6	0.35	2	4	21
Acacia mangium	41	148	22	0	2	0	0	3	19	0.16	0.17	0.01	0	0.11
Caoba africana	22	110	4	8	5	1	2	8	1	2	0	0.21	0.39	0.30
Otras	354	418	471	1,336	669	157	2,175	1,682	1,644	704	119	2,363	538	995

Fuente: Anam.go.pa

15.6 TECNOLÓGICO

El sector panificador en la República de Panamá, cuenta con casi mil panaderías artesanales que representan por lo menos el 80% del mercado del pan, es decir que los consumidores panameños prefieren ir a las panaderías y pastelerías que fabrican al momento, mientras que el otro 20% abarca las panificadoras industriales¹⁶¹. El aumento del consumo de pan artesanal o tradicional llevo a la industria de equipos a pensar de forma diferente, la evolución que presenta este sector se centra en facilitar el trabajo del panadero para que sea más rápido y sencillo, de ahí el surgimiento de procesos ágiles de panificación, métodos de amasado intensivo, harinas más blancas, temperaturas de fermentación más altas, procesos de congelación etc. Hoy en día gracias a la tecnología en panificación se pueden procesar grandes cantidades de masa con métodos tradicionales.

La Panadería Leal se ha caracterizado en el mercado valluno por contar con productos de calidad y ante todo frescos que solo lo brinda el sector tradicional. Razón por la cual sería una gran ventaja a la hora de competir en el mercado panameño, más precisamente en el 80% del mercado.

¹⁶¹ PROCHILE PANAMÁ, (2008), perfil de mercado productos de panadería y galletería –Panamá, [en línea], disponible en: http://www.chilealimentos.com/medios/2008/servicios/infodemercado/Investigacion_Mercado/2008/Panama/panama_galletas_2008_agosto_Prochile.pdf, [citado 2-Febrero-2015]

Tabla 18. Conclusión macro entorno de Panamá

No	Variables	Justificación	Impacto para la organización
1.	Entorno legal Legislación sobre inversión extranjera	Panamá se ha adherido al Tratado de Protección de Inversiones de la Agencia Multinacional de Garantía de Inversiones del Banco Mundial, con el objetivo de atraer capital exterior. En lo que concierne a lo anterior, da como ventaja a la hora de internacionalizar la Panadería Leal al mercado Panameño. A demás en la Republica los nacionales y extranjeros son exactamente iguales a ley, es decir que la panadería como compañía extranjera deben cumplir los mismo requisitos que una compañía nacional. Las modalidades de internacionalización como agentes, distribuidores y socios de panamá están reguladas por el acuerdo entre las partes y las normas de protección están contempladas en el código de comercio de dicho país. Por otro lado la modalidad de franquicias; Panamá es un mercado atractivo para dicho modelo de negocio, en este país no se cuenta con una regulación específica pero aplica las reglas de contratación del código civil y de comercio, lo que significa que sería una muy buena opción a la hora de internacionalizar la panadería. Otra modalidad de internacionalización es el Joint Venture que según la legislación comercial panameña no la regula, la figura jurídica que se le parece es el contrato por cuentas en	Un cambio en la legislación sobre inversión extranjera en Panamá, convertiría al país, en un mercado poco atractivo para la inversión. Ya que sería un obstáculo para la Panadería a la hora de optar por una licencia o franquicia con el fin de desarrollar actividades en este país, pero si esta legislación sigue vigente dado los beneficios que ofrece, sería un impacto alto ya que la ventaja abre posibilidades de crear empresa en la República de Panamá

Tabla 18 (continuación)

	participación, aunque esto no ha sido un obstáculo para la realización de proyectos de inversión en Panamá. En cuanto a las licencias toda compañía nacional y extranjera que pretenda ejercer alguna actividad en la República necesitara de una para ejercer el comercio en Panamá.	
2. Ley no 11 de 22 de febrero de 2006	Para la importación de alimentos a la República de Panamá, las compañías están obligadas a informar a la Autoridad Panameña de Seguridad de Alimentos sobre el producto alimenticio, su procedencia, volumen y fecha aproximada de llegada al país. La panadería leal deberá tener en cuenta los requisitos y procedimientos para la inscripción de sus alimentos, además de los documentos necesarios que se deben anexar. La AUPSA establecerá un sistema de registro de dicha información, con el fin de regular la introducción de alimentos bajo criterios estrictamente científicos y técnicos.	El impacto de esta ventaja es alto, porque la posibilidad de crear empresa en Panamá, obliga a requerir importar materia prima desde ahí, lo que significa que esta ley se debe acatar como un requisito para el registro de entrada de alimentos o materia prima a Panamá.
3. Ley 66 de 10 noviembre de 1947. Código sanitario	Esta ley es muy fundamental porque regula los asuntos de higiene pública, la policía sanitaria y medicina preventiva. Por lo cual obliga a las compañías nacionales y extranjeras que elaboren y comercialicen alimentos en Panamá, a dar cumplimiento a lo establecido en dicha ley. Según los reglamentos propuestos por la Dirección de Sanidad estará sujeto a control sanitario: los alimentos de cualquier naturaleza, las materias primas alimenticias y los subproductos que se agreguen para darle calidad comercial, como también la composición de los productos, las características, calidad nutritiva, el personal que vende, los equipos, los utensilios, toma de muestras, higiene del establecimiento y demás requisitos que la Panadería Leal deberá cumplir	Todas las actividades que desarrolle la Panadería en Panamá como los procesos que se requieren para la elaboración de sus productos, la composición, el almacenamiento de alimentos, las máquinas, equipos y personal estarán bajo control sanitario. Lo que genera un impacto alto a la organización y positivo porque es un requisito que también se debe cumplir en Colombia y por ende la Panadería cumple con BPM.

Tabla 18 (continuación)

según norma sanitaria.			
4.	Decreto 256 de 1962 registro y control de alimentos y bebidas	Este decreto contempla que todas las fábricas, depósitos y expendios de productos alimenticios establecido en la república de panamá, deben registrarse en la dirección de salud pública de dicho país. Para la internacionalización de la Panadería Leal en el país vecino, deberá dar cumplimiento a dicho Decreto, pues una vez establecida en Panamá, deberá reunir los requisitos de higiene y limpieza en su local o establecimiento, el uso de utensilios, maquinas, manipulación de harinas, cereales, azucares etc, actividades directas para llevar a cabo la elaboración de panes y demás productos de la Panadería. A demás la compañía debe permitir la entrada de los inspectores de la Dirección General de Salud Pública. El fin de dicho decreto es evitar que los alimentos que se comercialicen en Panamá estén libres de sustancias extrañas que puedan afectar la salud pública.	Esta ley genera un impacto alto a la organización, ya que es muy importante la higiene a la hora de manipular alimentos, además de prevenir que los alimentos tengan algún contacto extraño que pueda causar daños en la salud pública. Es positiva esta ley porque la política que maneja la Panadería Leal incluye el uso adecuado de gorro, tapabocas, uniformes con el fin de brindar un producto de calidad e higiene al consumidor.
5.	Requisitos para la creación de empresas en la República de Panamá	Para la creación de sociedades en la República de Panamá se pueden construir en un término de 3 a 5 días hábiles. La legislación panameña permite que se incorpore sociedades extranjeras en el registro Público de Panamá, las dos figuras más utilizadas por las empresas extranjeras para desarrollar actividades en dicho país, son construir sociedad anónima panameña o registrarse como empresa extranjera; lo anterior es una ventaja para la Panadería Leal, crear su sociedad en dicho país ya sea extranjera o anónima y contando con un mínimo de tiempo para su constitución. La Panadería debe Registrarse en el Registro Público y pagar una tasa de 250 dólares (aproximadamente 622.250 pesos	El impacto es alto y positivo, es una ventaja los pocos días hábiles que se requieren para la creación de empresa en la República de Panamá, aunque el costo por dicho proceso generaría cierto impacto negativo, si llegará aumentar.

Tabla 18 (continuación)

		colombianos) el primer año y 300 dólares los siguientes años. Para la constitución en el caso de filial un abogado suele cobrar entre 800 y 1.500 dólares, mientras que el caso de sucursal aproximadamente 2.000 dólares.	
6.	Entorno social Población Colombianos en Panamá	Lo fundamental en ese entorno es tener en cuenta la población de panameños en la Republica, que según el último censo realizado en el 2010 habitan 3.405.813 personas. En la provincia de Panamá, capital del País, se concentran el 50.3 % (1.713.070 habitantes) de dicha población total, por lo tanto se tendrá en cuenta la ciudad de Panamá como lugar para la internacionalización de la Panadería Leal. La cantidad de colombianos que habitan la Republica es de 41.885 personas, según censo 2010.	El impacto es alto y positivo porque la cantidad de colombianos en Panamá es representativa.
7.	Entorno tecnológico	El sector panificador está conformado por el artesanal o tradicional y el industrial. En la República de Panamá el sector artesanal cuenta con casi mil panaderías, lo cual representa el 80% del mercado de panes. Este dato es fundamental porque la Panadería Leal se caracteriza como local artesanal por sus productos frescos, además los panameños prefieren comprar el pan en el momento, cultura también representativa de los colombianos a la hora de consumir pan y derivados.	El impacto es alto y positivo ya que es una ventaja muy grande que dicho país cuente con panaderías artesanales debido a que es la línea de negocio que maneja la Panadería Leal, lo que genera un mercado muy atractivo para desarrollar proceso de inversión en la República de Panamá.
8.	Acceso a internet	Según el periódico Estrella de Panamá, En América Latina y el Caribe, Panamá se encuentra entre los cinco países con mayor despliegue de banda ancha, según el Índice de Desarrollo de Banda Ancha (IDBA), un ejercicio de medición automatizada lanzado por el Banco	El impacto es alto y positivo porque es vital la conectividad para desarrollar actividades publicitarias y de mercadeo con fines comerciales que requieran el uso del internet. Además para el sector empresarial

Tabla 18 (continuación)

		<p>Internacional de Desarrollo (BID). En Panamá, las mejoras en acceso a internet han marchado a buen ritmo desde 2007, cuando existía una cobertura de 27.4%. Siete años después, aumentó a 43%.</p>	<p>el uso de correos electrónicos es fundamental para el desarrollo de sus actividades.</p>
9.	<p>Entorno económico</p> <p>PIB</p> <p>PIB per cápita</p> <p>Componentes del PIB</p> <p>Tasa de cambio</p> <p>Tasa de interés</p> <p>Inflación</p>	<p>Entre los sectores que componen el PIB de Panamá, el que más aporta al País es el sector de transporte, almacenamiento y comunicaciones; aunque el PIB disminuyó en el 2013 en 1,8% no afectó el PIB PERCAPITA ya que se ha incrementado en los últimos años, es decir que a cada panameño le corresponde más dinero, sin embargo al analizar la inflación, se identifica que el salario es menor al costo de vida; en cuanto a la tasa de cambio entre en 2010 y 2013 tuvo un promedio de 1852,5 pesos, cerrando en el 2013 con un promedio de 1868,79 pesos, para este último año, la tasa de interés cerró en 6,6%.</p>	<p>El promedio del PIB de Panamá fue de 7,99 en los últimos 10 años, desde el 2011 el PIB ha estado por encima de este, siendo un escenario de oportunidad para la Panadería Leal, ya que indica que es una economía rentable para los inversionistas extranjeros, por otro lado la tasa de interés ha disminuido paulatinamente desde el 2001 en 4,4 puntos porcentuales siendo igualmente favorable, ya que el costo de endeudamiento es bajo, por lo tanto la Panadería puede adquirir créditos para su instalación en Panamá con bajos intereses, además la población empieza a consumir más y por lo tanto los precios aumentarían, beneficiando las ventas de la Leal.</p>
10.	<p>Entorno político</p> <p>Órganos de poder</p> <p>partidos políticos</p>	<p>Al igual que Colombia, el poder de Panamá se divide en tres órganos: Legislativo, Ejecutivo y Judicial; además se han establecido seis partidos políticos: Partido Revolucionario Democrático, Partido Popular, Partido Movimiento Republicano Nacional, Partido Panameñista, Partido Cambio Democrático y Frente Amplio por la Democracia, demostrando que existe democracia en Panamá.</p>	<p>La democracia de Panamá se ve reflejada en los 6 partidos políticos que tiene, en las últimas elecciones presidenciales, no se ha observado que un mismo partido sea el que dirija el país año tras año, lo que indica que las decisiones del país no se concentran en un solo partido y una sola persona, corriendo con el riesgo que las empresas empiecen a ser expulsadas como en el caso de Venezuela por no compartir ideales políticos, por lo tanto la panadería no</p>

Tabla 18 (continuación)

		tendría mayores inconvenientes para establecerse en el país vecino.
11.	<p>Entorno ambiental</p> <p>Contaminación estrategias</p>	<p>Ante la situación actual sobre la contaminación que enfrenta Panamá, causada por la cantidad de vehículos circulantes en el País, por la mala disposición de los residuos a aire abierto, etc., el actual gobierno panameño ha desarrollado estrategias para combatir la contaminación a la que se enfrentan los ciudadanos panameños que año tras año deja cientos de damnificados.</p> <p>Que la población Panameña se esté concientizando sobre el riesgo de su supervivencia y el grado de contaminación que tienen actualmente y estén tomando medidas sobre ello, como por ejemplo que la ANAM empiece una campaña sobre la concientización de los estudiantes sobre la importancia del reciclaje y la cultura ambiental, generado al tiempo que la población consuma productos benéficos, resultando positivo para la Panadería Leal, ya que es una empresa 100% artesanal.</p>

Fuente: elaboración propia

15.7 ANALISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR PANIFICADOR EN PANAMÁ

Para el análisis del micro entorno se utilizó la herramienta de las 5 fuerzas de Michael Porter, bajo la rejilla planteada por Benjamín Betancourt Guerrero, de su libro entorno organizacional: análisis y diagnóstico¹⁶², dicha matriz nos permitió hacer un análisis del sector panificador en Panamá a través de unas variables que dieron como resultado un perfil numérico y la posibilidad de internacionalizar la Panadería Leal, de la ciudad de Palmira.

Bajo este análisis se tuvo en cuenta el mercado panificador panameño a través del estudio que realizó Prochile.

Se analizó los proveedores de la Panadería Leal, de los cuales Coca Cola, Nestle, Levapan y Carvajal tiene operaciones en la República de Panamá. Se usó el sitio web, páginas amarillas, para la investigación de empresas proveedores de materia prima, suministros y demás que podrían ser excelentes aliados para la panadería Leal en Panamá, debido a que sus proveedores están situados solamente a nivel regional.

Adicional a esto fue de gran apoyo la tesis presentada por los estudiantes de administración de empresas de la Universidad del Valle, Carlos Gil y Mónica Dueñas, ya que su trabajo de campo fue directamente en Panamá.

¹⁶² BENTACOURT GUERRERO, Benjamín (2011), entorno organizacional: análisis y diagnóstico, Cali, Universidad del Valle. Programa editorial.

Figura 12. 5 fuerzas de Michael Porter.



Fuente: tomado de internet. Elaboración propia

Tabla 19. Análisis Estructural del Sector Panificador en Panamá

negocio: Panadería Leal, Valle del Cauca		marco específico del negocio					
		perfil competitivo del sector					
sector: panificador manufacturero		repulsión		neutro	atracción		
		- -	-		++	+	
1. BARRERAS DE ENTRADA							
economías de escala	bajo		x				alto
diferenciación del producto	bajo				x		alto
costos de cambio para el cliente	bajos				x		altos
acceso a canales de distribución	amplio	x					limitado
necesidades de capital	bajas				x		altas
acceso a tecnologías de punta	amplio	x					limitado
acceso a materias primas	amplio	x					limitado
protección gubernamental	baja				x		alta
efecto de la curva de experiencia	bajo				x		alto
reacción	baja					x	alta
2. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES							
número de competidores	grande		x				pequeño
diversidad de competidores	grande		x				pequeño
crecimiento del sector	lento			x			rápido
incrementos de capacidad	grandes				x		continuo
capacidad de diferenciación del producto	commodity				x		especial
importancia para la corporación	alta	x					baja
rentabilidad del sector	baja				x		alta
3. BARRERAS DE SALIDA							

Tabla 19 (Continuación)

especialización de los activos	altos		x				bajos
costo de salida	alto		x				bajo
interacción estratégica	alta		x				baja
barreras emocionales	altas		x				bajas
restricciones sociales o del gobierno	altas		x				bajas
4. PODER DE LOS COMPRADORES							
número de clientes importantes	bajo				x		alto
posibilidad de integración hacia atrás del cliente	alta				x		baja
rentabilidad del cliente	baja				x		alta
5. PODER DE LOS PROVEEDORES							
número de proveedores importantes	bajo				x		alto
importancia del sector para los proveedores	pequeña				x		grande
costo de cambio de los productos del proveedor	alto	x					bajo
posibilidad de integración hacia adelante del proveedor	alta					x	baja
6. PRODUCTOS SUSTITUTIVOS							
disponibilidad de sustitutivos actualmente y en futuro próximo	grande				x		pequeña
rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustitutivo	alta				x		baja
perfil numérico		5	8	1	15	2	

Fuente: Benjamín Betancourt Guerrero, libro: entorno organizacional; análisis y diagnóstico

La variable economía de escala se califica baja por el hecho de que la Panadería Leal va a entrar a competir con el 80% del mercado comprendido por las panaderías artesanales en Panamá, el otro 20% lo conforma el sector industrial como son panificadora Moderna quienes a partir de mayo de 2007 pasaron a manos del Grupo Bimbo, después de ese año Bimbo se suma al mercado de las marcas nacionales panameñas como son Ideal, la Sabrosita, Rimith y Tasty Choise¹⁶³. En cuanto a la diferenciación del producto es alta, La Panadería Leal cuenta con estrategias muy bien definidas, entre ellas, considerada un éxito en Palmira y de hecho otras panaderías de la ciudad y de otras ciudades la están implementando, hacemos referencia al uso de triciclos que permite que la empresa lleve sus productos a sectores donde no tiene punto de ventas, táctica que durante la investigación no se ha encontrado en el país de Panamá; no se debe olvidar que su principal estrategia y que le ha ayudado a posicionarse con fuerza es ofrecer productos artesanales, es decir cero conservantes. Por otro lado el costo de cambio para el cliente es alto, no le importa dar más dinero para sentirse más cómodo. Al analizar los diferentes factores que influyen en el consumidor (cultural, social, factores personales, factores psicológicos) y los resultados de las encuestas realizadas por Carlos Andrés Gil Montoya y Mónica Marcela Dueñas Vidal en la tesis “Estudio de mercado del marketing nostalgia y su potencial para una panadería del Valle del Cauca” del 2011¹⁶⁴, se deduce que nuestra población objetivo adquiriría los productos de la Panadería Leal sin importar que cueste un poco más que otros productos ya que la finalidad es satisfacer sus necesidades, además hay que considerar que actualmente la Panadería en la Ciudad de Palmira maneja precios por encima de la competencia, factor que no ha afecta sus finanzas y su liderazgo en el sector. El acceso a canales de distribución es amplio, ya que optar por establecer un punto de venta y producción en Panamá, hace que la Panadería Leal tenga acceso a una variedad alta de canales. La opción del canal residencial (triciclos) que actualmente emplea y fue pionera la Panadería, es una muy buena estrategia competitiva para adaptarla al mercado panameño. La comercialización y distribución de estos productos se realiza en Panamá, a través de las cadenas de supermercados, todos los supermercados cuentan con su propia panadería y también tienen un

¹⁶³ PROCHILE PANAMÁ, (2008), perfil de mercado productos de panadería y galletería –Panamá, [en línea], disponible en: http://www.chilealimentos.com/medios/2008/servicios/infodemercado/Investigacion_Mercado/2008/Panama/panama_galletas_2008_agosto_Prochile.pdf, [citado 6-Febrero-2015]

¹⁶⁴ GIL MONTOYA, Carlos, DUEÑAS VIDAL, Mónica. (2011), Estudio de mercado del marketing nostalgia y su potencial para una panadería del Valle del Cauca, [trabajo de grado], Palmira, Universidad del Valle, carrera Administración de Empresas.

pasillo en donde están exhibidos los productos de las panificadoras y fabricantes de dulces. Las panaderías más pequeñas utilizan como canal de distribución las tiendas de abarrotes¹⁶⁵. La inversión inicial que se requiere para abrir una panadería y pastelería en Panamá oscila entre 50 mil y 120 mil dólares. El monto depende principalmente de la ubicación y el tamaño del local, la capacidad de producción aspirada y la calidad de los equipos; en la actualidad, un horno panadero, una máquina para hacer café y un exhibidor-nevera sencillo cuestan alrededor de 6 mil, 3 mil y 4 mil dólares, respectivamente¹⁶⁶. Este dato suministrado por ProChile indica que la necesidad de capital es alta. El acceso a materias primas es amplia, dado a que el ingreso de mercancías o el proceso de importación desde Panamá se facilita gracias al Canal ya que es el conector de todos los continentes (Norte, Asia, Suramérica y Europa), allí transitan productos desde básicos hasta de alta tecnología, situación que indica que hay fácil acceso a las materias primas que la panadería necesita para desarrollar su actividad económica. Uno de los componentes que emplea la logística del canal es la red de interconexión, además el alto nivel de conectividad de Panamá que atrae a inversionistas y empresas multinacionales a Panamá; dado el nivel de interconexión que maneja el canal podemos decir que ingresan mercancías con alta tecnología de punta, es por esta razón que se califica como amplia. La protección gubernamental en Panamá es alta, ya que para el ingreso de alimentos en la República de Panamá, exige ser registrada a través de la Autoridad Panameña de Seguridad de alimentos, cuya entidad es la encargada de ejercer control sanitario a los alimentos que ingresan a Panamá. Para la internacionalización de la Panadería Leal, la empresa debe tener en cuenta la siguientes leyes en el momento de comercializar sus productos en dicho país; La ley 11 de 22 de febrero del 2006, la ley 66 de 10 de noviembre de 1947, decreto 256 de 1962 y la legislación sobre inversión extranjera, cuyo análisis individual están contempladas en el entorno legal de Panamá de este trabajo. El señor Jorge León Duque, propietario de la panadería Leal, empezó a incursionar en el mundo de las panaderías desde 1978, con un pequeño negocio de pandebonos, su trayectoria, experiencia y empuje han hecho de su empresa una líder dentro del sector panificador en Palmira, actualmente cuenta con 8 puntos de ventas en la ciudad de Palmira, uno en Buga y recientemente abrieron un punto de venta en Cali, hoy trabaja para recordar marca sin dejar de innovar en sus productos y

¹⁶⁵ PROCHILE PANAMÁ, (2008), perfil de mercado productos de panadería y galletería –Panamá, [en línea], disponible en: http://www.chilealimentos.com/medios/2008/servicios/infodemercado/Investigacion_Mercado/2008/Panama/panama_galletas_2008_agosto_Prochile.pdf, [citado 8-Febrero-2015]

¹⁶⁶ Ibid.

servicios y por supuesto seguir creciendo, tarea que hace desde hace 22 años y que continua realizando, como por ejemplo con los dos nuevos puntos de ventas que está implementando, uno en el barrio Las Mercedes de Palmira y el otro en la ciudad de Cali, es por esta razón que el efecto de la curva de experiencia es alta para la empresa. Por último existe en Panamá la Asociación de Panaderías y Pastelerías de Panamá, liderado por Giacomo Tamburelli. Los empresarios de este gremio no le temen a ningún producto prefabricado extranjero por que el 85% de los consumidores panameños prefiere ir a las panaderías y pastelerías que fabrican al momento¹⁶⁷. El dato suministrado por ProChile es significativo ya que la principal actividad de la Panadería Leal es ofrecer productos frescos y calientes, hay que destacar que la reacción de que una panadería extranjera colombiana entre a competir en su mercado seria alta.

Realizando el proceso de consulta en la tesis “Estudio de mercado del marketing nostalgia y su potencial para una panadería del Valle del Cauca” de Carlos Andres Gil Montoya y Mónica Marcela Dueñas Vidal del 2011, se identificaron cuatro panaderías representativas, las cuales fueron resultado de las encuestas aplicadas por los autores de la tesis mencionada, el segundo documento, Panes con Aroma del mundo redactado por Marianela Palacios Ramsbott, menciona adicionalmente 5 panaderías: Panadería Brionchi, Panadería el Mundo del Pan, Panadería New York Bagel, Panadería delicias manolo y sautro's y Panadería sautro's¹⁶⁸. Adicionalmente se acudió a las páginas amarillas de publicar donde se encuentra información de empresas la cual se actualiza anualmente, está páginas nos arrojó 119 panaderías establecidas en Panamá¹⁶⁹ (ver ANEXO F). Tomando como referencia nuevamente las 4 panadería más representativas en la tesis de Marketing Nostalgia, se clasifica la diversidad de competidores como alta, por su variedad considerada un aspecto de diferenciación que las hace competitivas entre su sector en Panamá; la primera es Panadería Rio de Oro, la principal competencia en el sector de panadería, su diferencia radica en que además de ser productora, también es distribuidora de pequeñas panaderías, la segunda es la Panadería Ciudad del Pan, considerada competencia por su estrategia de ubicación en los centros comerciales localizados dentro de los sectores de nivel

¹⁶⁷ Ibid.

¹⁶⁸ PALACIOS RAMSBOTT, Marianela, (2007, 17 de Abril), “panes con aroma del mundo”, en Martes Financiero Online [en línea], disponible en: <http://www.martesfinanciero.com/history/2007/04/17/columnas/nacional.html>, [citado 15-marzo-2015].

¹⁶⁹ Páginas amarillas, [en línea], disponible en: <http://www.paginasamarillas.com.pa/busqueda/panaderias?home=4&isPoi=False>, [citado 20-Marzo-2015].

socio económico alto, la tercera es la Panadería y Pastelería Tamburelli, los extranjeros y panameños la reconocen sobre todo por sus ponqués, postres y pasteles, ya que las pastelerías en Panamá son pocas, por último la Panadería Noel, sus inversionistas son extranjeros, quienes han intentado cambiar el modelo tradicional que manejan las panaderías panameñas, su estrategia de introducir productos extranjeros ha permitido que obtengan reconocimiento y aceptación¹⁷⁰. Actualmente la industria manufacturera, sector al cual hacen parte los productos de panaderías presenta inconvenientes, pues la falta de una política industrial y no contar con una estrategia concreta para que nacionales y extranjeros decidan producir en el país, son los factores que hacen que este sector no crezca dentro de la economía panameña, aunque Agustín Luna agrega que el ministerio de comercio e industrias cuenta con el departamento de Proinvex (área de inversión hacia panamá), a través del cual se está estableciendo un presupuesto sustancial para promover a panamá, esto con la finalidad de que empresas nacionales y extranjeras establezcan plantas de ensamblaje allí, lo cual se vería reflejado en la economía panameña¹⁷¹, esto es un punto a favor ya que el proceso de internacionalizar la Panadería Leal se clasificaría como inversión extranjera a Panamá, impulsando su crecimiento en la economía manufacturera; es por esta razón que para la variable crecimiento del sector se le da una calificación neutral en la rejilla. Por otro lado según informe presentado por Prochile Panamá sobre el perfil de mercado de productos de panadería, el margen de rentabilidad del sector panificador en Panamá se ubica entre 3 % y 12%, lo que significa una atracción relativamente alta para esta variable¹⁷². El principal punto de venta y producción de la Panadería LEAL tiene 256 m²; según estudio del mercado comercial realizado por CBRE Global Research and Consulting, los submercados de ciudad de Panamá con mayor tamaño en metros cuadrados y que se ajustan al tamaño de la Panadería Leal son Periferia Este y Áreas Revertidas con 414.126m² y 202.271m² respectivamente, el rango de precio de alquiler en Periferia Este es de \$8.00-\$40.00 dólares y Áreas Revertidas de \$16.00-\$45.00

¹⁷⁰ GIL MONTOYA, Carlos, DUEÑAS VIDAL, Mónica. Op, cit.

¹⁷¹ AVILA, Luis M. (2015,15 de Marzo), "Industrias manufactureras pasan por un mal momento", en periódico Panamá América Online, [en línea], disponible en: <http://www.panamaamerica.com.pa/economia/industrias-manufactureras-pasan-por-un-mal-momento-968181>, [citado 22-Marzo-2015].

¹⁷² PROCHILE PANAMÁ, (2008), perfil de mercado productos de panadería y galletería –Panamá, [en línea], disponible en: http://www.chilealimentos.com/medios/2008/servicios/infodemercado/Investigacion_Mercado/2008/Panama/panama_galletas_2008_agosto_Prochile.pdf, [citado 23-Marzo-2015]

dólares¹⁷³. (Ver ANEXO G). Se observa que los locales comerciales cuentan con la capacidad que exige colocar un punto de venta y producción de la Panadería Leal en ciudad de Panamá, por lo tanto se califica grande el incremento de capacidad. La capacidad de diferenciación dentro del sector es especial dado que los colombianos radicados en Panamá no logran acostumbrarse al modelo de panadería de ese país, existen diferencias bastantes marcadas que hacen un producto poco atractivo tales como: los horarios de atención al público que son a partir de las 9:00 a.m. o 10:00 a.m., otro factor diferenciador es que no se encuentra a la venta el pandebono o el pan tradicional vallecaucano, por lo general no se consiguen productos de panadería frescos y calientes; en cuanto al servicio, las panaderías no están adecuadas para consumir los productos en ella, motivo de señalamiento, resultando poco satisfactorio, y por último, no se encuentran panaderías en los barrios como en Colombia, ya que estas se localizan dentro de los centros comerciales que tiene cada barrio¹⁷⁴. La encuesta realizada para la tesis sobre marketing nostalgia mencionada anteriormente, contiene información importante, considerada secundaria para el desarrollo de esta tesis, de allí se identificó que una panadería Colombiana, sobre todo Valle Cauca tendría total aceptación por los Colombianos Radicados en Panamá debido a que no existe el modelo de panadería similar al colombiano, donde las personas consumen en la misma panadería sin generar ningún tipo de comentario o señalamiento, además se consigue productos recién elaborados en horarios flexibles, por lo tanto se considera que la importancia para la corporación es alta.

Teniendo en cuenta que una empresa debe realiza gran inversión en sus activos, sobre todo aquellas que establecen planta en otros países las cuales manejan altos volúmenes de producción y por lo tanto requieren de tecnología especializada, activos a los que es difícil conseguirle comprado, se ha considerado la especialización de activos como alta. El costo de salida es alto, según informe de Doing Business las empresas en Panamá deben asumir un costo del 25% del patrimonio, que incluye costos tribunales, tasas gubernamentales, honorarios de los administradores, subastadores, asesores, abogados etc, además la resolución de la insolvencia tiene 2,5 años en promedio y cuesta 25,0% del patrimonio del deudor, el resultado más probable es que la empresa se venda por partes, obteniendo un importe máximo de recuperación del 70% del valor de la empresa. La tasa de recuperación media es de 27,7 centavos de dólares. A nivel mundial,

¹⁷³ CBRE, (2014), "Panamá, mercado comercial" [en línea], disponible en: http://cbre.com.pa/uploads/reportePrincipal/1/pdf_mercadeo-1.pdf, [citado 25-marzo-2015].

¹⁷⁴ GIL MONTOYA, Carlos, DUEÑAS VIDAL, Mónica. Op, cit.

Panamá se sitúa en el 132 en el ranking de 189 economías en la facilidad de la resolución de la insolvencia¹⁷⁵. Hay que considerar que crear y mantener una imagen ante las demás entidades, sobre todo las financieras, es difícil para toda empresa, ya que el buen prestigio es un factor influyente para tener accesos a beneficios exclusivos y limitados, los cuales se perderían si los directivos o dueños retiran las empresas del sector, exponiéndose a la desconfianza ya que su nombre sigue vigente aunque la empresa no, por lo tanto la interacción estratégica se califica alta, caso similar con las barreras emocionales (alta), porque incluye aspectos internos de los dueños de empresas o administradores como por ejemplo el orgullo ya que la imagen de los propietarios o administradores quedaría maltratado y sobre todo la imagen y prestigio se verían involucradas siendo negativa ante otras entidades o cargo de conciencia por el número de desempleados que generaría el salir del mercado, o preocupaciones por las deudas financieras adquiridas.

El número de clientes importantes se califica alta, según las 68 encuestas de esta tesis “*estudio de mercado para la internacionalización de la Panadería Leal de la ciudad de Palmira, durante el periodo 2014*”, que fueron aplicadas a colombianos radicados en Panamá, el 72% consideran excelente el hecho de vender productos de panadería de origen colombiano en Panamá, seguido del 22% como bueno y 6% regular, además dentro de los resultados de las encuestas, el 55% consideran muy regular los productos de panadería que encuentran en su país actual, seguido del 19% como malo y 9% muy malo, las cifras anteriores se consideran significativas para determinar un alto potencial de clientes y la necesidad de un producto bueno en sabor y calidad según las razones del 28% de los encuestados que no compran dichos productos, señalado en la pregunta 5 de la encuesta aplicada por la tesis antes mencionada. La posibilidad de integración hacia atrás del cliente se considera baja por que el principal objetivo de la empresa es llegar al consumidor final, dado que el producto se necesita que sea fresco y artesanal, es poca la probabilidad que un cliente se interese en desarrollar este tipo de negocio. En el caso de la rentabilidad del cliente se tiene en cuenta las preguntas numero 6 y 7 de la encuesta donde se evaluó la frecuencia de compra de los colombianos radicados en Panamá y el gasto que estos hacen a los productos de panadería, según los resultados el 43% las personas compran una vez por semana productos de panadería, se puede deducir que se debe a que los productos existentes en

¹⁷⁵ DOING BUSINESS, (2015), [en línea], disponible en: <http://www.doingbusiness.org/~media/giawb/doing%20business/documents/profiles/country/PAN.pdf>, [citado 21-Mayo-2015].

panamá son regulares, seguido del 19% como dos veces por semana e igualmente 19% tres veces por semana, además el 49% de las personas gastan de 3-8 dólares por cada compra lo cual es significativo, seguido del 28% de 8-13 dólares y 19% menos de 3 dólares, por ende se califica la rentabilidad alta.

Se clasifica el número de proveedores como alto, pues al investigar esta variable, se identificaron establecimientos en Panamá que cuentan con productos que la Panadería Leal actualmente compra para su actividad económica (ver ANEXO H), en cuanto al costo de cambio de los productos del proveedor es alto principalmente porque la Panadería Leal lleva aproximadamente 10 años con Harineras del Valle como proveedor vital, que cuenta con diferentes presentaciones de harinas con características especiales como: Harina de trigo Haz de oros torta y ponqués, Harina de trigo Haz de oros integral, Harina de trigo especial para congelados, Harina de trigo especial para panificación sin mejorantes y Harina de trigo especial para panificación, materia prima con la que se puede elaborar variedad de productos, además que es de excelente calidad como lo permite ver su certificación en el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008¹⁷⁶; su diversificación y certificación han permitido que la panadería Leal cuente con excelentes materias primas q ha sido uno de los tantos elementos para elaborar productos de calidad con valor agregado y por lo tanto dar confiabilidad y formar una imagen ante sus clientes actuales y potenciales; dejar su proveedor crítico y no encontrar uno con las mismas características en el país de Panamá es un gran riesgo que correría la panadería, a menos que logre llevar su materia prima crítica desde Colombia al país destino. Por otro lado la posibilidad de integración hacia adelante es baja porque Harineras del Valle lleva 66 años en el mercado colombiano, considerada una de las más importantes dentro del sector de alimentos procesados del país; aunque esta empresa inicio como molineros de trigo para surtir el gremio panadero, la trayectoria que ha tenido, misión y visión deja clara su orientación de negocio, la cual es: *alimentar hogares generando valor y bienestar*¹⁷⁷, y no incursionar en el negocio de las panaderías, solamente ha sido su proveedor, se ha enfocado en ampliar su portafolio de productos y fortalecer su negocio, es por ello que la importancia del sector para este proveedor es grande ya que su misión es surtir al gremio de

¹⁷⁶ HARINERA DEL VALLE, [en línea], disponible en: www.harineradelvalle.com. [citado 25-Mayo-2015].

¹⁷⁷ HARINERA DEL VALLE, [en línea], disponible en: www.harineradelvalle.com. [citado 25-Mayo-2015].

panaderías con materia prima de calidad, así que su poder hacia el sector panificador es representativamente alta.

La tendencia de optar por alimentos más saludables en el desayuno obliga a las personas a abandonar el pan. Los sustitutos que ofrecen una cantidad similar de nutrientes que el pan para poder tener mucha energía, aunque en menos caloría, está por ejemplo los cereales, que son una excelente fuente de energía, encontramos también el pan integral que es rico en minerales, vitaminas, fibras, nutrientes que no se encuentran en el pan. Por otro lado está la fruta, la avena y leche, pero estos alimentos cumplen la función de actuar como complementos del desayuno¹⁷⁸. Volviendo a mencionar al presidente de Adepan quien propone una estrategia de competitividad, donde afirma que el pan es saludable y produce energía, aclara que lo que engorda no es el pan sino el exceso en su consumo, dada la problemática él propone mejorar el consumo innovando con nuevos productos es decir panes más saludables. La Panadería LEAL, cuenta con una variedad de alimento tales como panes integrales, panes para diabéticos, panes de fibra, avenas, jugos, huevos, homeletts, etc., que suplen la necesidad de sus consumidores a la hora de optar por un buen desayuno saludable, esto nos quiere decir que la Panadería Leal innova y piensa en las exigencias de los consumidores a la hora de reemplazar el pan tradicional por uno más saludable y dietético. La variable disponibilidad de sustitutos actuales y en futuro se califica como atractiva y pequeña dado la ventaja que tiene la panadería en establecerse en Panamá, por ende la rentabilidad y agresividad del productor seria baja.

Según el perfil numérico que arroja la rejilla del análisis de la estructura del sector panificador en Panamá, la repulsión del mercado tiene como resultado 13 puntos mientras que la atracción 17 puntos y tan solo un punto en la zona neutra lo que significa que hay que aprovechar las oportunidades del mercado, pero sin dejar a un lado aquellas variables que puedan ocasionar repulsión negativa para dicho sector, dado a que la diferencia de puntos es poca.

¹⁷⁸ Disponible en: <http://www.buenasalud.net/2013/05/09/sustituir-el-pan-en-la-dieta.html#>

15.8 ANALISIS DE LAS ENCUESTAS

La encuesta o ficha técnica del proyecto se aplicó con el propósito de obtener información primaria y confiable sobre nuestro país objetivo en cuanto a competidores, clientes, necesidades y expectativas, formas de distribución, costumbres de consumo, entre otros, las cuales podemos identificar en los siguientes 19 ítems que fueron resueltos por 68 personas, nuestra muestra fue de 67.

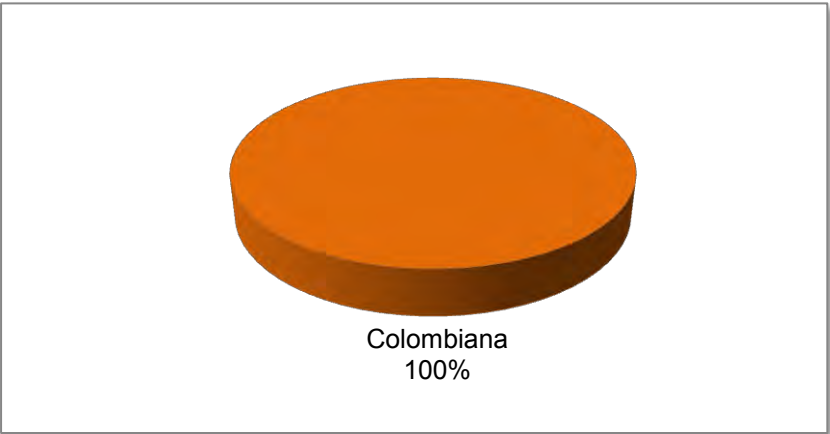
15.8.1 Nacionalidad

Tabla 20. Nacionalidad

Nacionalidad	Personas encuestadas
Colombiana	68

Fuente: elaboración propia

Grafica 22. Nacionalidad



Fuente: elaboración propia

Nuestra población objetivo son colombianos radicados en Panamá, por lo tanto el 100% de los encuestados son de procedencia colombiana.

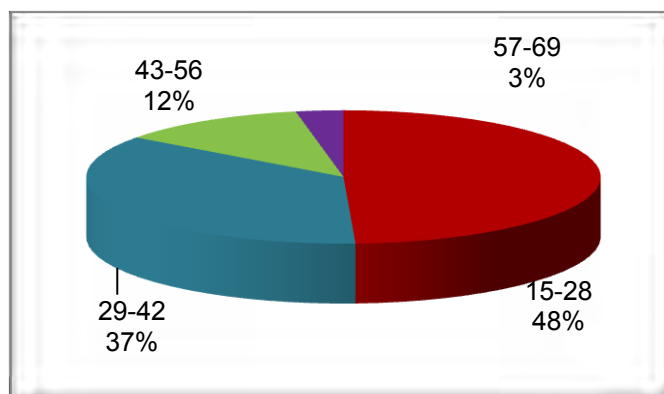
15.8.2 Edad de los Colombianos radicados en Ciudad de Panamá

Tabla 21. Edad

Rango edad	Personas encuestadas
15-28	33
29-42	25
43-56	8
57-69	2
Total	68

Fuente: elaboración propia

Grafica 23. Edad



Fuente: elaboración propia

La mayor población encuestada se encuentra entre las edades de 15 y 28 años, es decir 33 personas de las 68 encuestadas, lo que representa un 48% de la población total, seguida del rango 29-42 equivalente a 37%, la tercer posición es representada por el 12%, y el porcentaje más bajo corresponde al 3%, edades entre 57 y 69 años.

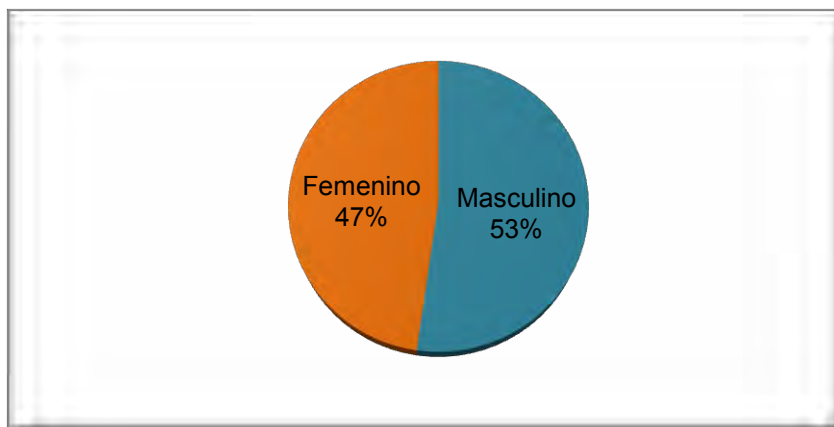
15.8.3 Sexo de los Colombianos radicados en Ciudad de Panamá

Tabla 22. Sexo

Sexo	Personas encuestadas
masculino	36
femenino	32
Total	68

Fuente: elaboración propia

Grafica 24. Sexo



Fuente: elaboración propia

El ajuste muestral arrojó 67 encuestas, se diligenciaron 68, de las cuales el 47% de encuestados son mujeres, el restante, 53% equivale al sexo masculino.

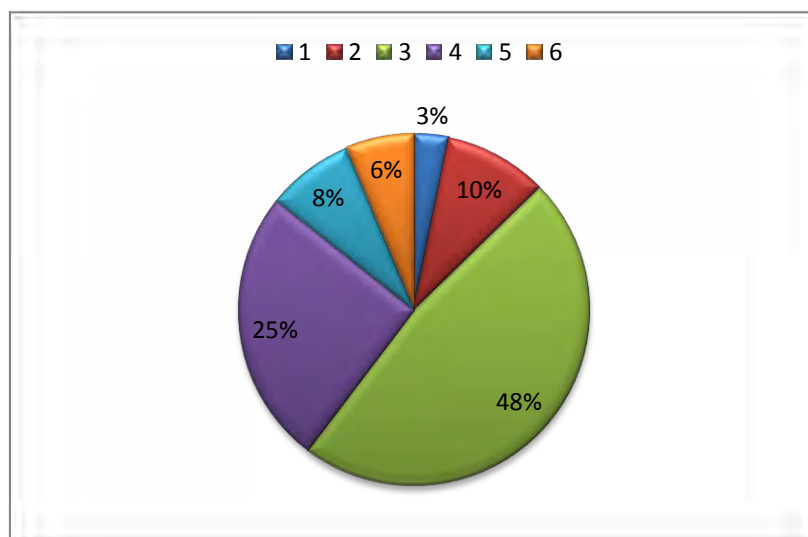
15.8.4 Estrato de los Colombianos radicados en Ciudad de Panamá.

Tabla 23. Estrato

Nivel socioeconómico	personas encuestadas
1	2
2	6
3	30
4	16
5	5
6	4
Total	63

Fuente: elaboración propia

Grafica 25. Estrato



Fuente: elaboración propia

La mayor población encuestada se encuentra en estrato 3, es decir 30 personas que representa el 48%, seguido del estrato 4 con un 25% equivalente a 16 personas, en estrato 2 se contempla un porcentaje del 10%, en estrato 5 un 8% y por último el estrato 1 del 3%. Lo que significa que la segmentación del mercado

estará establecida desde el estrato 3 en adelante, lo cual es un factor importante porque el poder de compra de dichas personas que hacen parte de ese nivel socioeconómico es alta y además se ajusta a la segmentación del mercado que maneja la Panadería Leal en Palmira en los estratos 3,4 y 5 principalmente.

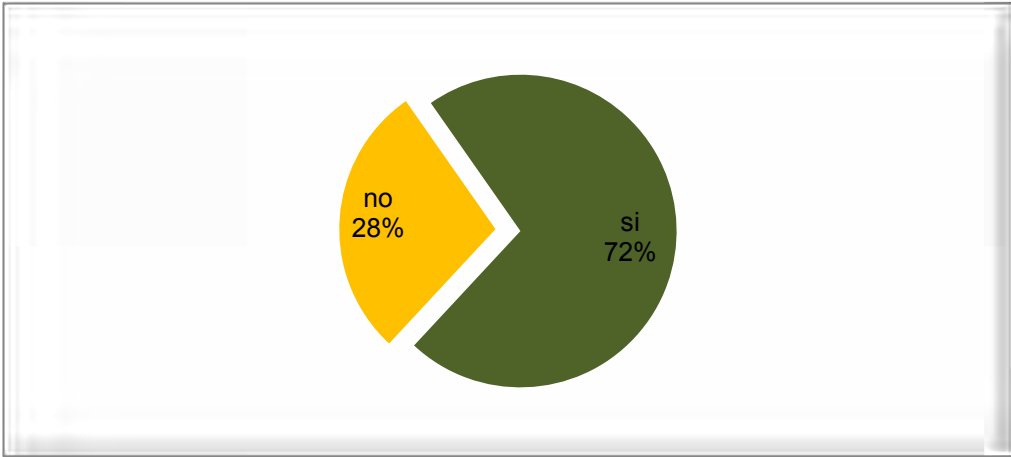
15.8.5 Consumo de los productos de panadería en Ciudad de Panamá

Tabla 24. Consumo del producto

Consumo	Personas encuestadas
si	49
no	19
Total	68

Fuente: elaboración propia

Grafica 26. Consumo del producto



Fuente: elaboración propia

Del 100% de la población encuestada, el 72% de los colombianos radicados en Panamá consumen productos de panadería, es decir que el 28% respondieron NO debido a que no encuentran panaderías de calidad o cercanas a los hogares (la mayoría ubicada en los centros comerciales), este último porcentaje indica que

tenemos una población directa con que trabajar, aunque al analizar la pregunta número 07 vemos que el 82% de los colombianos radicados en Panamá no califican positivamente los productos encontrados en ese país, también identificamos en la pregunta número 06 que un 91% extraña los productos de su país natal, es decir que tenemos más que un 28% de población a donde llegar.

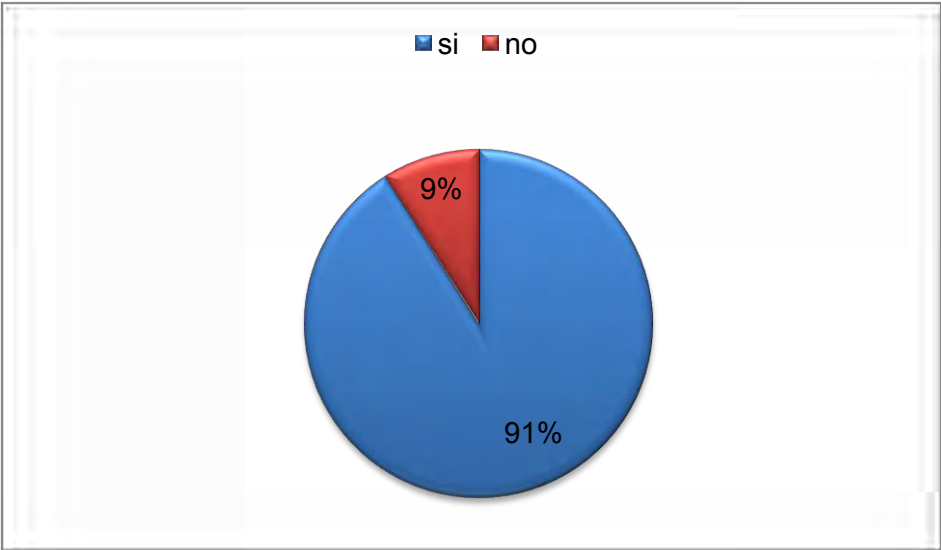
15.8.6 Colombianos que extrañan los productos de panadería de origen Colombiano.

Tabla 25. Colombianos que extrañan los productos de panadería de origen Colombiano

	Personas encuestadas
si	62
no	6
Total	68

Fuente: elaboración propia

Grafica 27. Colombianos que extrañan los productos de panadería de origen Colombiano



Fuente: elaboración propia

Con esta pregunta podemos identificar el nivel de aceptación que tendrían los productos de panadería colombiana por nuestros compatriotas radicados en Panamá; del total de la muestra, el 91% de los encuestados extrañan estos productos, tan sólo el 9% no sienten la necesidad de encontrarlos en su entorno.

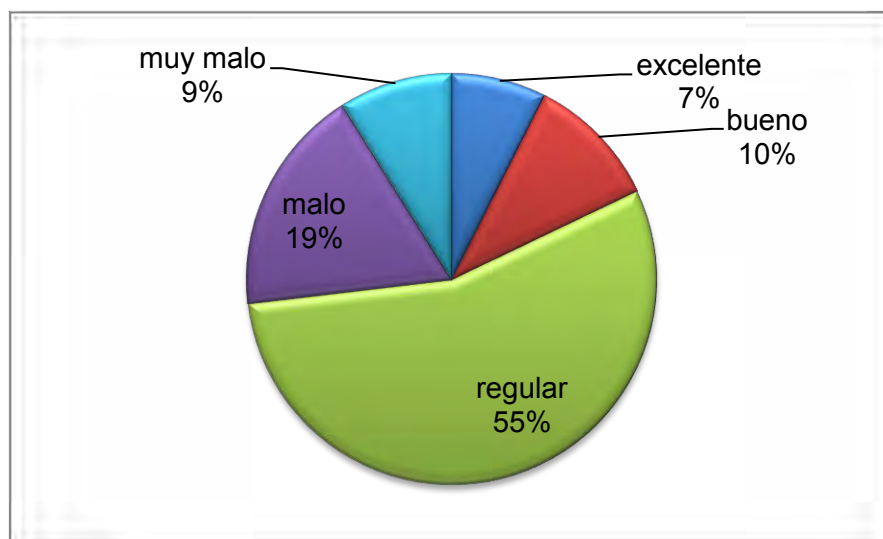
15.8.7 Calificación de los productos de panadería que los Colombianos encuentran en Ciudad de Panamá

Tabla 26. Calificación de los productos de panadería

Calificación	Personas encuestadas
excelente	5
bueno	7
regular	37
malo	13
muy malo	6
Total	68

Fuente: elaboración propia

Grafica 28. Calificación de los productos de panadería



Fuente: elaboración propia

Al comparar los porcentajes, se identifica que la mayoría de colombianos radicados en Panamá califican como regular los productos de panadería que encuentran en ese país, es decir el 55% de la población encuestada, seguido del 19% equivalente a malo, representado en 13 personas, luego encontramos la categoría bueno con un 10%, después el 9% como muy malo y finalmente el 7% de la población da un calificativo de excelente, lo que indica que tenemos un 82% de población sin satisfacción.

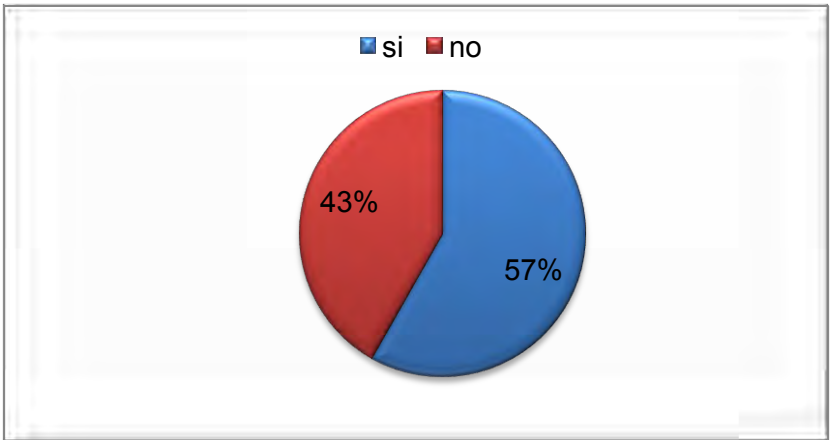
15.8.8. Conocimiento de productos de panadería de origen Colombiano en Ciudad de Panamá

Tabla 27. Conocimiento de productos de panadería de origen Colombiano

Conocimiento	Personas encuestadas
si	39
no	29
Total	68

Fuente: elaboración propia

Grafica 29. Conocimiento de productos de panadería de origen Colombiano



Fuente: elaboración propia

Encontramos que el 57% de nuestra población encuestada tiene acceso a productos de panadería elaborados en Colombia, el 42% restante no, aunque hay un gran porcentaje que indica encontrar productos de Colombia en Panamá, en la pregunta 07, el 82% no tienen un buen concepto sobre estos productos.

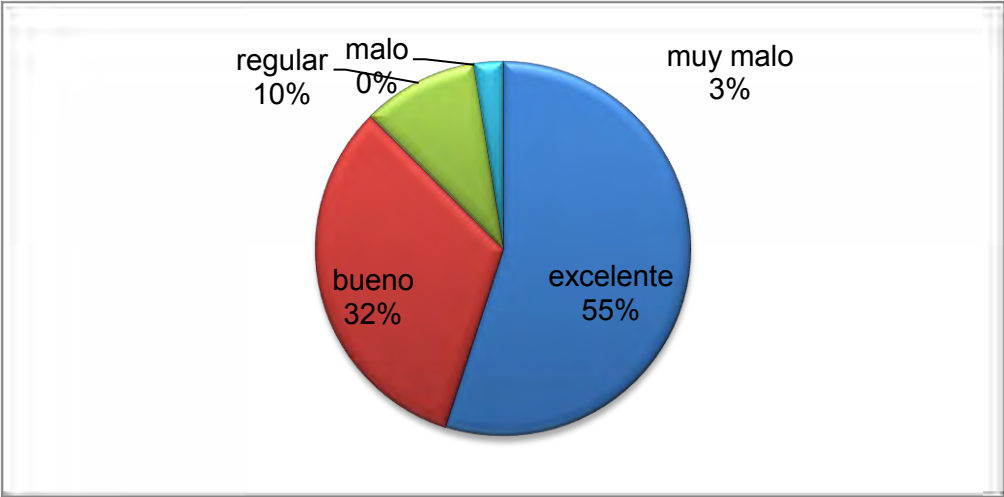
15.8.9 Calificación de los productos de panadería hechos en Colombia que se encuentran en Ciudad de Panamá

Tabla 28. Calificación de los productos de panadería hechos en Colombia

Calificación	Personas encuestadas
excelente	22
bueno	13
regular	4
malo	0
muy malo	1
Total	40

Fuente: elaboración propia

Grafica 30. Calificación de los productos de panadería hechos Colombia



Fuente: elaboración propia

Aclaración: Esta pregunta se responde sólo si la pregunta número 08 es: SI.

Del 57% de encuestados que afirmaron tener acceso a productos de panadería hechos en Colombia (pregunta 08), el 55%, es decir 22 personas de 39 los calificaron como excelente, el 32% dio un calificativo de bueno, seguido del 10% como regular y finalmente 3% de 39 personas decidieron que son muy malos.

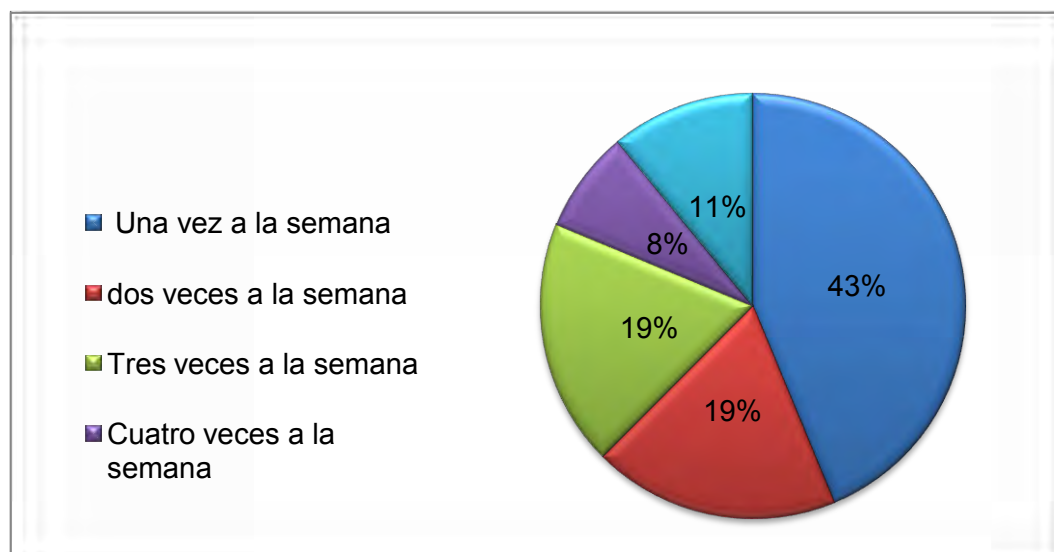
15.8.10 Frecuencia de compra de los productos de panadería por los Colombianos en Ciudad de Panamá.

Tabla 29. Frecuencia de compra

Frecuencia	Personas encuestadas
una vez a la semana	28
dos veces a la semana	12
tres veces a la semana	12
cuatro veces a la semana	5
más de 5 veces a la semana	7
Total	64

Fuente: elaboración propia

Grafica 31. Frecuencia de compra



Fuente: elaboración propia

Aclaración: 4 personas no respondieron esta pregunta.

Observando los porcentajes, se identifica que la mayoría de la población, es decir el 43% de los encuestados consumen productos de panadería una vez a la semana, aquellos que consumen hasta más de 5 veces por semana representan sólo un 7%; los porcentajes anteriores sobre consumo pueden no ser atractivos pero hay que considerar que esta misma población ha calificado a los productos de panadería de panamá como de mala calidad, por lo tanto no son considerados como alarmantes.

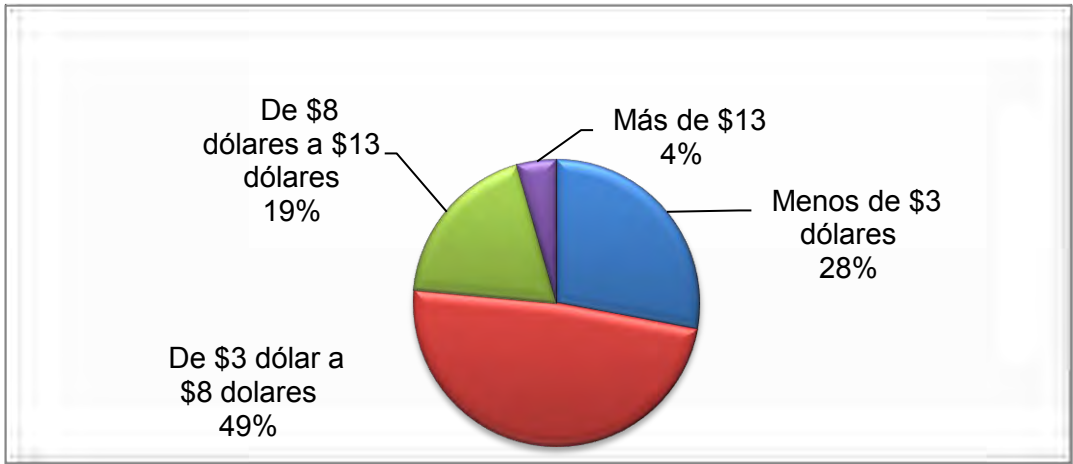
15.8.11 Gasto por cada compra de los Colombianos en productos de Panadería en Ciudad de Panamá

Tabla 30. Gasto por cada compra de los colombianos

Gasto	Personas encuestadas
menos de us\$3	19
de \$3 dólar a us\$8	33
de \$8 dólares a us\$13	13
más de us\$13	3
Total	68

Fuente: elaboración propia

Grafica 32. Gasto por cada compra de los colombianos



Fuente: elaboración propia

Al

observar la gráfica 32 sin mayor detalle vemos que el gasto en el consumo es muy bajo, el 49% de los encuestados no invierten más de US\$8 en productos de panadería, seguido del 28% considerado segundo dato representativo, población que consume menos de US\$3 por compra; el tercer rango de consumo no superior a US\$13 es representado por un 19%, el 4% restante se refleja en los encuestados que consumen más de US\$13. Se considera que las cifras anteriores no son representativas en cuanto a perjudicar el proyecto porque al analizar con mayor profundidad estos resultados, se asocian al calificativo de mala calidad de los productos de panadería encontrados en Panamá, ya que si no satisfacen las expectativas de nuestra población objetivo, no hay consumo y por lo tanto tampoco gasto.

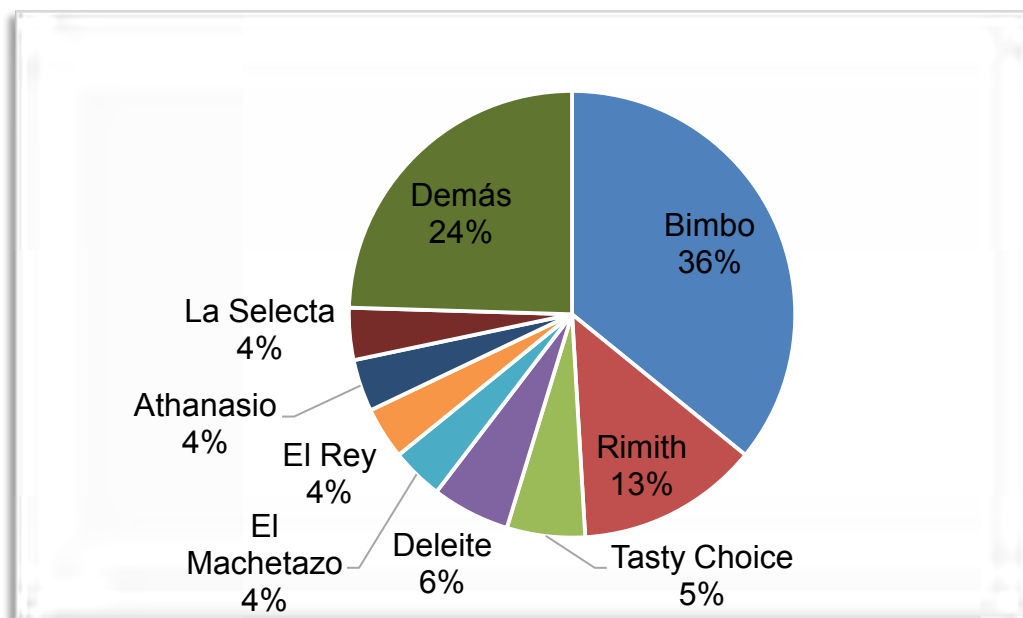
15.8.12 Conocimiento de establecimientos o marcas de Productos de panadería que lo Colombianos van con frecuencia o consumen en Ciudad de Panamá.

Tabla 31. Conocimiento de establecimientos o marcas de Productos de panadería

Establecimientos o marcas	Personas encuestadas
Bimbo	19
Rimith	7
Tasty Choice	3
Deleite	3
El Machetazo	2
El Rey	2
Athanasio	2
La Selecta	2
Mercadona	1
Cake Factory	1
Jeffrey's	1
Súper Extra	1
La Colombiana	1
La Nacional	1
Colon Gacia	1
Pan de los Xtra	1
Panes Tosti	1
La Sabrosita	1
Nikos	1
Los 99	1
Super 99	1

Fuente: elaboración propia

Grafica 33. Conocimiento de establecimientos o marcas de Productos de panadería



Fuente: elaboración propia

Aclaración: Esta pregunta se hizo de forma abierta, algunas personas no la interpretaron correctamente y contestaron nombres de panaderías en lugar de marcas. Se graficaron las 8 primeras marcas, las 13 restantes se encuentran dentro del grupo demás ya que obtuvieron una votación de 1.

La gráfica 33 muestra claramente que la marca más representativa es Bimbo con un 36%, seguido de Rimith con 13%, Deleite con 6%, Tastychoice con 5% y el resto son inferiores a 4%, lo que indica que nuestra principal competencia es Bimbo.

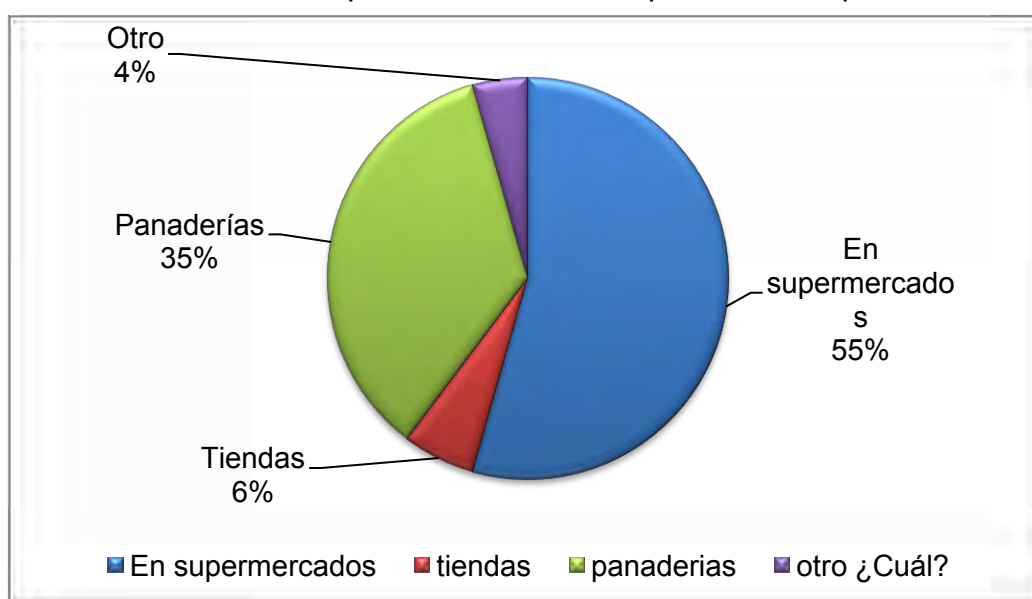
15.8.13 Sitios donde compra los Colombianos productos de panadería en Ciudad de Panamá

Tabla 32. Sitios donde compra los Colombianos productos de panadería

Sitios de compra	Personas encuestadas
en supermercados	37
panaderías	24
tiendas	4
otro	3
Total	68

Fuente: elaboración propia

Grafica 34. Sitios donde compra los Colombianos productos de panadería



Fuente: elaboración propia

Esta pregunta le facilita a la panadería Leal identificar cómo llegar a los colombianos radicados en Panamá, según los porcentajes, el 55%, es decir la mayoría de nuestra población objetivo compra los productos de panadería en los supermercados, el 35% en panaderías, el 6% en tiendas y el 4% en otros lugares.

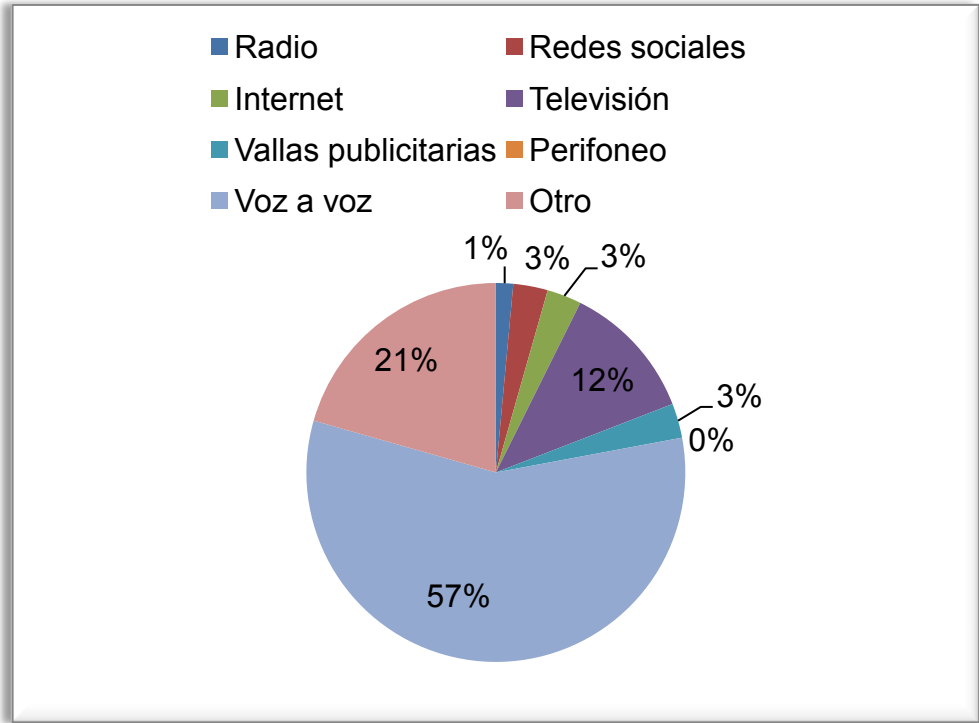
15.8.14 Medios por los cuales los Colombianos conocieron el lugar que les interesa o les gusta consumir los productos de panadería en ciudad de Panamá

Tabla 33. Medios publicitarios

Medios publicitarios	Personas encuestadas
voz a voz	39
otro	14
televisión	8
internet	2
redes sociales	2
vallas publicitarias	2
radio	1
perifoneo	0
Total	68

Fuente: elaboración propia

Grafica 35. Medios publicitarios



Fuente: elaboración propia

La gráfica 35 es clara en cuanto a distribución de porcentajes, se observa que el mejor medio de comunicación es el voz a voz que se representa un 57%, el siguiente medio por el que se han enterado los Colombianos sobre el lugar donde encontrar sus productos de necesidad, se clasifica en el grupo “otro” donde indican: Esta cerca de la casa, buscando, paso por el lugar, casualidad, entre otras. La tercera opción es la televisión representada en 12%, seguido de internet con 3%, redes sociales 3%, vallas publicitarias 3%, radio 1% y en la última posición esta la opción perifoneo que no fue elegida por nadie (0%).

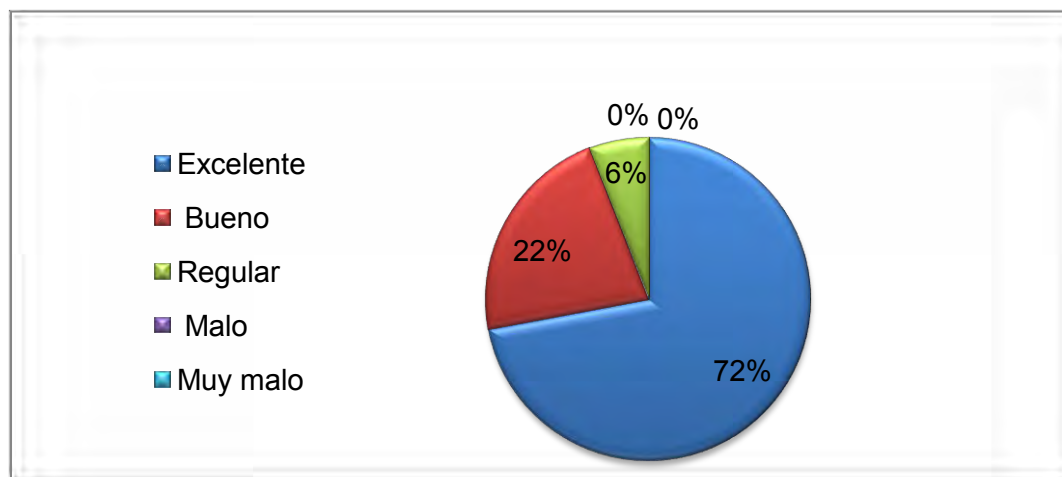
15.8.15 Calificación de enviar productos de panadería de origen Colombiano a Ciudad de Panamá

Tabla 34. Calificación de enviar productos de panadería

Calificación	Personas encuestadas
excelente	49
bueno	15
regular	4
malo	0
muy malo	0
Total	68

Fuente: elaboración propia

Grafica 36. Calificación de enviar productos de panadería



Fuente: elaboración propia

Los colombianos radicados en Panamá según los porcentajes, consideran buena idea llevar productos de panadería a ese País, el 72% han dado un calificativo de excelente, lo que es positivo para el desarrollo del proyecto, aunque ya existan estos productos de origen colombiano en Panamá como lo indica la pregunta 9 donde 22 personas de 39 las cuales han encontrado en Panamá productos hechos en Colombia, los califican como excelente, aunque en general la mayoría de nuestros encuestados, es decir el 55% los han calificado como productos regulares, proporcionando oportunidad de ingreso al mercado. Retomando la gráfica se observa que el 28% restante se divide en 22% y 6% considerado como bueno y regular respectivamente.

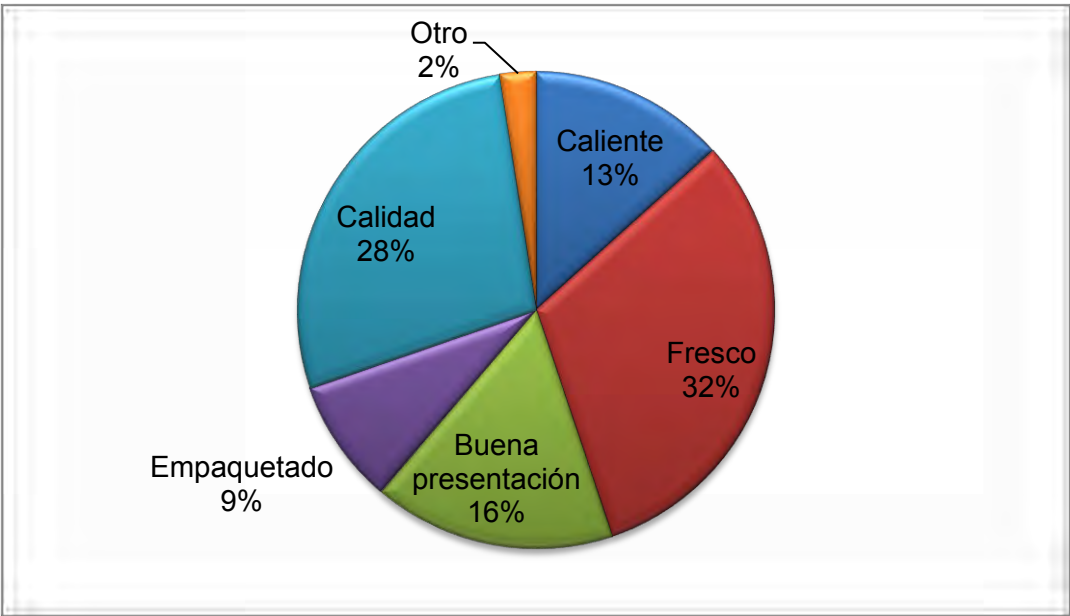
15.8.16 Atributos de los productos de panadería que los Colombianos desean encontrar

Tabla 35. Atributos de los productos de panadería

Atributos	Personas encuestadas
Fresco	52
Calidad	46
Buena presentación	27
Caliente	22
Empaquetado	14
Otro	4

Fuente: elaboración propia

Grafica 37. Atributos de los productos de panadería



Fuente: elaboración propia

Aclaración: En esta pregunta el encuestado puede elegir varias opciones de las 6 suministradas, ese es el motivo por el cual al realizar la suma de los valores de la tabla no da el número del ajuste muestral.

Según la gráfica, las siguientes son las cuatro categorías representativas: el 32% le gustaría que los productos sean frescos, el 28% que sean de calidad, el 16% que tengan buena presentación y el 13% que los productos sean calientes, el 11% restante eligieron: empaquetados y la opción “otro” en la que especifican que los productos sepan igual que aquellos que se encuentran en las panaderías colombianas, otros hicieron una mala interpretación de la pregunta e hicieron referencia a la atención y el precio, aspectos que no se deben desechar ya que son necesidades que los clientes potenciales buscan.

Los datos de la gráfica anterior, refuerzan los resultados de las encuestas de la tesis “Estudio de mercado del marketing nostalgia y su potencial para una panadería del Valle del Cauca” que fue un apoyo para el desarrollo de esta tesis, donde los colombianos radicados en Panamá mencionan aspectos como: los horarios de atención los cuales son a partir de las 9:00 a.m. o 10:00 a.m., no se encuentra a la venta el pandebono o el pan tradicional, no se consiguen productos de panadería frescos y calientes, las panaderías no están adecuadas para consumir los productos en ella, el servicio al cliente no es satisfactorio, además no se encuentran panaderías en los barrios como en Colombia porque estas se localizan dentro de los centros comerciales que tiene cada barrio; en conclusión los colombianos no logran acostumbrarse a este modelo de panadería.

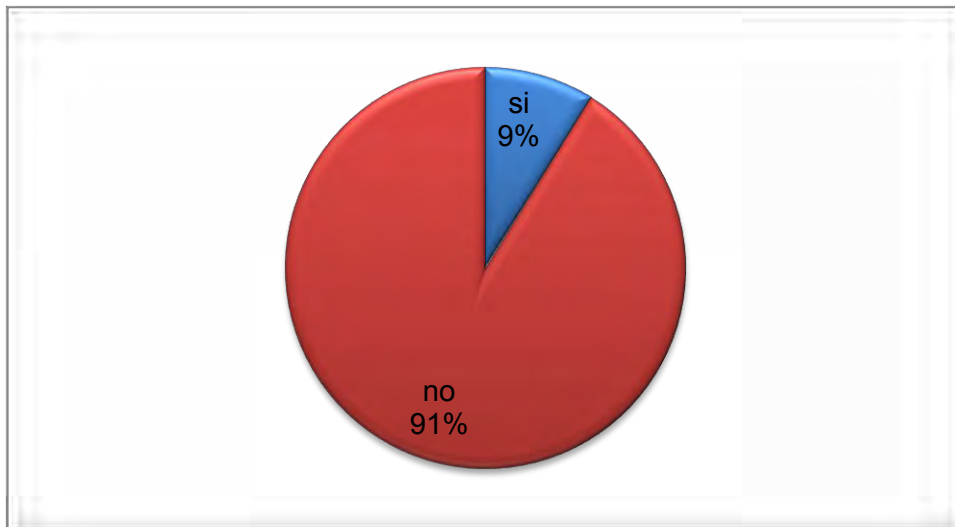
15.8.17 Conocimiento de la Panadería Leal del Valle del Cauca, Palmira

Tabla 36. Conocimiento de la Panadería Leal

Conocimiento	Personas encuestadas
si	6
no	62
Total	68

Fuente: elaboración propia

Grafica 38. Conocimiento de la Panadería Leal



Fuente: elaboración propia

La Panadería Leal no es conocida por los colombianos radicados en Ciudad de Panamá, el 91% de ellos contestaron de manera negativa a la pregunta: ¿conoce usted la panadería leal, ubicada en Colombia, Valle del Cauca?, el 9%, es decir 6 personas de 68 respondieron SI. Lo anterior indica que la panadería debe hacer una fuerte campaña publicitaria para lograr ser identificada por su población objetivo, este aspecto es un punto donde esta tiene amplia experiencia ya que durante su trayectoria en el mercado ha implementado una serie de estrategias que le permite ser líder en el mercado de Palmira, aunque el proyecto se desarrolla pensando en los colombianos radicados en Panamá, la panadería debe considerar la cultura panameña ya que ese es el medio donde se ubicará.

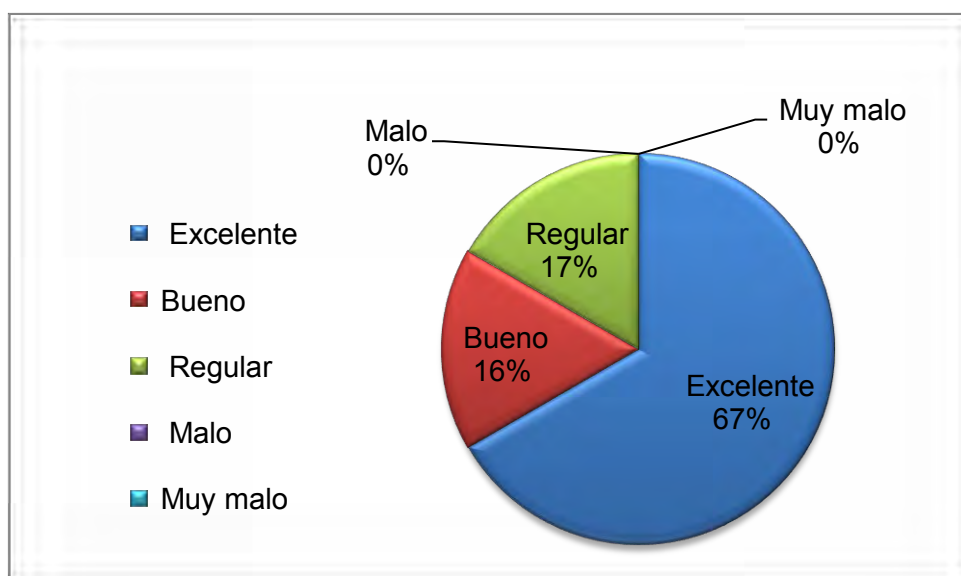
15.8.18 Calificación de los productos de la Panadería Leal del Valle del Cauca, Palmira

Tabla 37. Calificación de los productos de la Panadería Leal

Calificación	Personas encuestadas
excelente	4
bueno	1
regular	1
malo	0
muy malo	0
Total	6

Fuente: elaboración propia

Grafica 39. Calificación de los productos de la Panadería Leal



Fuente: elaboración propia

Aclaración: Esta pregunta la contestaron las 6 personas que respondieron positivamente a la pregunta anterior número 17. De las 6 personas que contestaron, 4 de ellas calificaron la idea como excelente, 1 como buena y la otra lo calificó como regular, las opciones malas y, muy malas quedaron en 0.

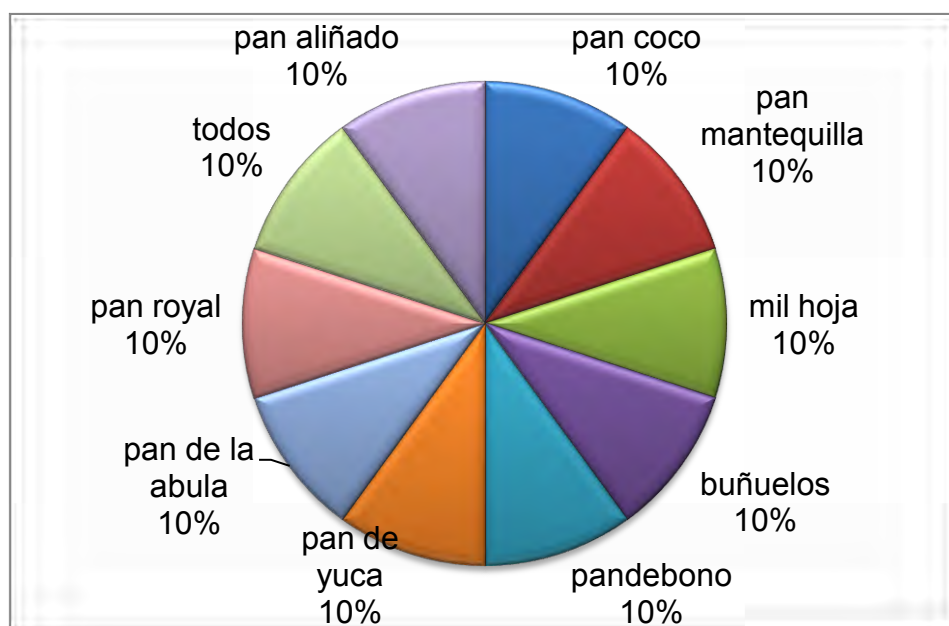
15.8.19 Productos de la Panadería Leal que los Colombianos les gustaría encontrar en ciudad de Panamá

Tabla 38. Productos de la Panadería Leal que los Colombianos les gustaría encontrar en ciudad de Panamá

Productos	Personas encuestadas
pan coco	1
pan mantequilla	1
mil hoja	1
buñuelos	1
pandebono	1
pan de yuca	1
pan de la abuela	1
pan royal	1
todos	1
pan aliñado	1

Fuente: elaboración propia

Grafica 40. Productos de la Panadería Leal que los Colombianos les gustaría encontrar en Ciudad de Panamá



Fuente: elaboración propia

Según la gráfica 40 las personas indicaron 10 productos que les gustaría que la Panadería Leal tuviera dentro de su oferta, a cada uno le corresponde un 10%, estos son:

- Pan aliñado.
- Pan coco.
- Pan mantequilla
- Pan royal.
- Milhojas.
- Pan de la abuela.
- Buñuelos.
- Pan de yuca.
- Pandebono.
- Una persona contesto que le gustaría encontrar todos los productos de panadería.

16 CAPITULO IV

16.1. PROPUESTA A LA PANADERIA LEAL

Al plantearnos la tesis *“Estudio de Mercado para la internacionalización de la Panadería Leal de la ciudad de Palmira, durante el periodo 2014”*, como estudiantes de Administración de Empresas nos propusimos identificar y aplicar conceptos y teorías adecuadas para su desarrollo las cual obtuvimos durante la carrera, el avance de esta, ha permitido fortalecer conceptos, conocer nuevos y comprender culturas.

El principal motivo para dar inicio a esta tesis, fueron nuestros compatriotas colombianos radicados en otros países, culturas diferentes con pocas similitudes, donde no se consiguen productos alimenticios iguales a los elaborados en Colombia; lo que buscábamos al desarrollar la tesis, es obtener el modelo de internacionalización adecuado que permita expandir la Panadería Leal de la ciudad de Palmira, en este caso al país de Panamá que fue resultado de la aplicación de la metodología para selección del país o mercado objetivo, basándonos en la información suministrada en el mapa de oportunidades de ProColombia, que incluye países de todos los continente; para la preselección, se consideró el concepto distancias psíquicas, por lo tanto el proceso se realizó con países americanos, además se utilizó la herramienta Trade Map que permite por medio de la posición arancelaria identificar países que tienen la tasa de crecimiento de las cantidades importadas de productos de panaderías, pastelería o galletería más alta, de cada país preseleccionado desde Colombia, así la lista se reduce a 5 países, Bolivia, Brasil Canadá, Guatemala y Panamá, a los que se le definieron las siguientes características para posterior comparación con Colombia:

- Preferencias arancelarias.
- Afinidad cultural y comercial.
- Destino actual de las exportaciones colombianas del producto.
- Países competidores.
- Disponibilidad de transporte.
- Disponibilidad de oficinas comerciales en el exterior.

Finalmente, después de calificar cada variable, se identificó a Panamá como país objetivo, obteniendo un puntaje de 24,91, siendo 30,00 el puntaje máximo, a este país posteriormente se le analizó el macro y micro entorno, en el primero se evaluó el sector social, económico, político, legal, ambiental y tecnológico para determinar su impacto positivo o negativo que tiene cada fuerza sobre la Panadería Leal, a la vez se identifican amenazas y oportunidades existentes o futuras. El micro entorno se desarrolló utilizando dos herramientas, las 5 fuerzas de Porter y la Rejilla de Benjamín Betancourt Guerrero¹⁷⁹, con las que se estudió a los competidores, proveedores, clientes y los productos sustitutos, adicional se evaluaron barreras de entrada y barreras de salida.

Como método para fortalecer la investigación, se identifican fortalezas y debilidades con las que cuenta la Panadería actualmente:

Tabla 39. Fortalezas y debilidades Panadería Leal

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Promueve y desarrolla el talento humano a través de programas de capacitación y desarrollo acorde a las competencias que se requieran. Actualmente cuenta con la escuela de capacitación. • Diseña productos innovadores por medio de estrategias ganadoras las cuales le han permitido ser diferenciadores en la industria panificadora, productos que aportan valor en materia nutricional. Ofrece productos frescos. • Cuenta con 9 categorías: de panadería, pastelería, productos fritos, productos de queso, hojaldres, línea de pasabocas o productos navideños, categoría integrales, desayunos y almuerzos. • Defienden lo que creen y en quien 	<ul style="list-style-type: none"> • Sus productos tiene un ciclo de vida corto, no superior a 4 días. • Actualmente no cuenta con la certificación internacional ISO 9001. • Carece de un protocolo de familia que garantice la permanencia de la empresa en el tiempo. • A nivel administrativo es urgente relevar algunos cargos que ya no generan valor en su oferta. • Se revierte con mucha facilidad los procesos, teniendo presente el punto de vista unilateral sin medir consecuencias. • Aun se observa falta de homogenización en algunos productos o líneas de productos. Es decir inconsistencia en tamaños. • La línea de pastelería no es muy fuerte, es urgente rediseñar la

¹⁷⁹ BENTACOURT GUERRERO, Benjamín. Op, cit.

<p>creen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ven el problema como una oportunidad. • Cubren el 85% del mercado de Palmira. • Servicio al cliente: personal entrenado para ofrecer un trato cálido y amable. • Garantizan que los productos lleguen a sus clientes mediante sus canales de distribución: 10 puntos de ventas, servicio a domicilio, servicio de preventa, servicio a clientes institucionales y servicio residencial. • Estandarización de sus productos. • Cuenta con proveedores que le facilita materias primas óptimas y garantizadas. • Tiene un lema significativo entre sus colaboradores, lo cual le permite seguir siendo líder en el mercado: NO SOMOS MAS DE LO MISMO SOMOS DIFERENTE. • Cuentan con publicidad persuasiva, se enfocan a los sentidos de la vista y el oído. • Tiene una planta de producción lo suficientemente acondicionada en amplitud y capacidad instalada para atender cualquier evento. 	<p>oferta.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El servicio a domicilio es deficiente, demoras en las entregas, falta mucha cultura en el uso de teléfonos y celulares por parte de los empleados del punto. A demás no contamos con un programa que nos permita tener una buena base de datos. • Actualmente no todos los puntos manejan la misma imagen corporativa, situación que altera la identidad de marca. • En el proceso de logística hace falta ajustarlo. • No cuentan con procesos de certificación que les permita manejar trazabilidad en los diferentes procesos, por lo tanto no todas las materias primas que utilizan provienen de proveedores que estén certificados. <p>Importante: menciona la señora Olga Lucia Torres “cabe resaltar que en categoría del sector panificador somos DESTACADOS, dado que es un sector demasiado informal, pero no significa que todo este hecho. Estamos en la tarea de trabajar día a día en el camino de ser MEJORES.</p>
--	--

Fuente: Directora de ventas Olga Lucia Torres. Elaboración propia

Para apoyar la investigación con información primaria, se aplicaron 68 encuestas a Colombianos radicados en el país de Panamá como resultado de un ajuste muestral la cual arrojó 67 encuestas, este ajuste hace referencia a la disminución del nivel de confianza que paso del 95% a 90%, debido a que inicialmente nos arrojó una muestra de 376 encuestas que se dificultaban ya que no contábamos con presupuesto para trasladarnos al país objetivo y porque las entidades

gubernamentales por motivos de seguridad no suministraron información de nuestra población objetivo para aplicar el número de encuestas iniciales. Para su aplicación, se recurrió a una plataforma virtual llamada e-encuesta.com donde se publicó la ficha técnica diseñada compuesta de 19 preguntas, posteriormente en la página social Facebook se identificaron diferentes grupos formados por colombianos radicados en Panamá, entre ellos: Colombianos Emprendedores en Panamá, Colombianos nos une y Colombianos en Panamá (COLOMBIANAZOS), en este último tuvimos mayor aceptación y respuestas, otro método utilizado y bastante confiable fue recurrir a conocidos, varios de ellos tenían parientes o amigos colombianos radicados en Panamá a quienes se contactaron por medio de Whatsapp e indicó el link para diligenciar la encuesta.

La ficha técnica contiene preguntas claves que permiten tener claridad sobre las necesidades y expectativas de nuestra población objetivo, concepto de los productos que actualmente consumen y la forma de llegar a ellos. Según los datos arrojados, el 91% de los colombianos radicados en Panamá extrañan los productos de panadería colombiana porque los que encuentran actualmente no cumplen con sus expectativas, considerando que el 55% los han catalogado como productos regulares, el 19% como malos y el 9% como muy malos, tan sólo el 10% consideraron que eran buenos y el 7% excelentes. Continuando con la identificación de aspectos claves para el desarrollo del proyecto, es importante destacar que el 72% y el 22% consideran excelente y buena idea respectivamente llevar productos de panadería de origen colombiano a Panamá, además han seleccionado algunos atributos representativos para ellos los cuales permiten identificar sus necesidades actuales como lo son: Buena presentación, calidad, caliente y fresco, este último representa el 32% referente al 100%, aspecto sobresaliente de la Panadería Leal por ser un negocio artesanal y que según los datos de las encuestas no se evidencia en el país vecino. Es importante resaltar que no sólo los colombianos solicitan productos frescos, según el Gerente de la Panadería Tamburelli, el 85% de los panameños prefieren ir a las panaderías, es decir fabricación al momento, por otro lado uno de los propietarios de Brioche, Roberto Arias indica que se ha considerado implementar el Boom Gourmet donde se mezcla lo dulce con lo salado y a la vez brindarle a los residentes en Panamá un ambiente para disfrutar que al describirlo y compararlo con el esquema de panadería colombiano es igual¹⁸⁰; aunque en la población panameña desde hace

¹⁸⁰ PALACIOS RAMSBOTT, Marianela, (2007, 17 de Abril), "panes con aroma del mundo", en Martes Financiero Online [en línea], disponible en: <http://www.martesfinanciero.com>

algunos años se ha identificado las mismas necesidades de nuestra población objetivo como productos frescos, según los resultados de las encuestas aplicadas, no se han implementado estrategias para suplir dichas necesidades.

Considerando los resultados de las encuestas y los puntos expuestos en la entrevista realizada a la señora Olga Lucia Torres, Directora de Ventas de la Panadería Leal en el mes de julio de 2014, donde nos indicó las características diferenciadoras más importantes de sus productos: son frescos y su duración no es superior a tres o cuatro días máximos porque son artesanales, no larga vida, motivo por el cual la empresa no puede exportar sus productos ya elaborados, además no se cumpliría con una de las expectativas de nuestra población objetivo, que sean frescos; la principal ventaja competitiva: Escuela de Capacitación, la panadería comprendió que el mejor recurso que pueden tener es el recurso humano donde el personal está en la obligación de capacitarse, ese es su principal inversión, de allí su lema “No somos más de lo mismo somos diferentes”, lema que el personal ha interiorizado y el cual les genera confianza en sí mismos. Los motivos anteriores sobre expectativas y características diferenciadoras, llevan a la conclusión que la mejor forma que tiene la panadería Leal de ingresar al país de Panamá es por medio de una franquicia, realizando inicialmente un proceso de posicionamiento de marca en el país objetivo (mucho antes de iniciar con la red de franquicias), ya que se ha identificado por medio de las encuestas que tan sólo el 9% de los colombianos radicados en Panamá conocen la Panadería Leal. Es importante resaltar que no se debe descartar el modelo de Licencia y Joint Venture porque proporciona opciones de posicionamiento considerando el desconocimiento de la marca “La Leal”.

La panadería puede hacer su posicionamiento de marca por medio de la licencia, es decir que autoriza a un licenciatario a utilizar su marca y sus productos durante un determinado tiempo, así se asegurará de que sus productos bajo la marca “La Leal” circulen en el país panameño. Es importante considerar el pago de regalías ya que el objetivo final es establecer una red de franquicias.

Otra opción de posicionamiento es el Joint Venture, para este proceso la panadería debe diseñar y proponer una estrategia rentable al futuro franquiciado, de tal manera que sea el ancla para la principal inversión, “posicionamiento de

[//www.martesfinanciero.com/history/2007/04/17/columnas/nacional.html](http://www.martesfinanciero.com/history/2007/04/17/columnas/nacional.html), [citado 15-Septiembre-2015].

marca”, este modelo implica inversión conjunta y riesgo compartido. Es importante aclarar dos cosas: 1. la posibilidad de que se cree una nueva entidad jurídica ya que el futuro franquiciado querrá tener participación no sólo en inversión sino también en reconocimiento; 2. El tiempo que dure este proceso de posicionamiento depende de la planeación estratégica.

Posteriormente se aplica el modelo de Franquicia, conocida como una alternativa rentable y eficaz al momento de incursionar en nuevos mercados; algunas razones para aplicar este modelo son:

- Financieros: porque la empresa no cuenta con recursos necesarios para implementar nuevas unidades propias¹⁸¹.
- El personal: en este caso el franquiciado tiene sus propias motivaciones e intereses porque sus beneficios son superiores, todo lo contrario si fuera un asalariado, además de que su capital se ve en riesgo, por lo tanto es más entregado, su esfuerzo y dedicación es más alto que se verá reflejado en sus ingresos económicos¹⁸².
- Conocimiento: esta es una habilidad con el que cuenta el franquiciado y que beneficia al franquiciador ya que es una persona que conoce el mercado, por lo tanto se disminuyen gastos en inversión de investigación. En este punto se debe valorar la transferencia de experiencia y del know how sobre el mercado¹⁸³.
- Generación de empleo en el país extranjero, es lo que puede generar el ingreso de la Panadería al país extranjero ya que beneficia su economía. Según la asociación de Panaderías y pastelerías, 1.800 empleos es decir que se promedian 100 empleos por panadería¹⁸⁴.

¹⁸¹ BAENA GRACIA, Verónica (2010), “Teorías y líneas de investigación en el sistema de la franquicia: una revisión desde los años 60 hasta 2009”; Cuadernos de Gestión, Vol. 10. Nº 2, pp. 43-66, disponible en: https://addi.ehu.es/bitstream/10810/7719/1/CdG_1023.pdf, [citado 14-Septiembre-2015].

¹⁸² Ibid.

¹⁸³ Ibid.

¹⁸⁴ PALACIOS RAMSBOTT, Marianela, (2007, 17 de Abril), “panes con aroma del mundo”, en Martes Financiero Online [en línea], disponible en: [http:](http://)

- El control es menor debido al interés personal del franquiciado en el progreso de la franquicia, por lo tanto su inversión en este aspecto es bajo.

Es importante mencionar que la Panadería Leal cuenta con características que la hace atractiva para un franquiciado como: marca posicionada, experiencia en los procesos, en el sector, formación y sobre todo sus volúmenes de ventas, esta se ha destacado por su sana competencia y su ética estratégica, aspectos que son importantes conservar al momento de internacionalizarse ya que un riesgo que corre el franquiciado respecto al franquiciador es el abuso de cobros en royalties, imposición de precios, etc., aunque el franquiciador también se puede ver afectado si el franquiciado obrar de mala fe, porque puede modificar las cuentas o hacerle competencia mediante un negocio propio, por este motivo el control es importante, aunque bajo en este modelo de internacionalización pero no debe descuidarse, es por ello que la Panadería debe prepararse y documentar todo su proceso de gestión, es decir, crear manuales y programas de trabajo que cubran todos los aspectos de la empresa.

Teniendo en cuenta la AMPYME (Autoridad de la Micro Pequeña Y Mediana Empresa) creada mediante Ley N° 8 de 29 de mayo de 2000, reformada por la Ley N° 72 de 9 de noviembre de 2009¹⁸⁵, se diseña la metodología del sistema de franquicia que se recomienda a la Panadería Leal, basado en sus cuatro etapas: 1. Etapa de Conocimiento, 2. Etapa de Planeación, 3. Etapa de Ejecución, 4. Etapa de Implantación¹⁸⁶. Es importante aclarar que esta metodología es sólo una guía, el personal de la panadería debe ajustarla ya que conocen a profundidad los procesos, el personal y sus movimientos financieros.

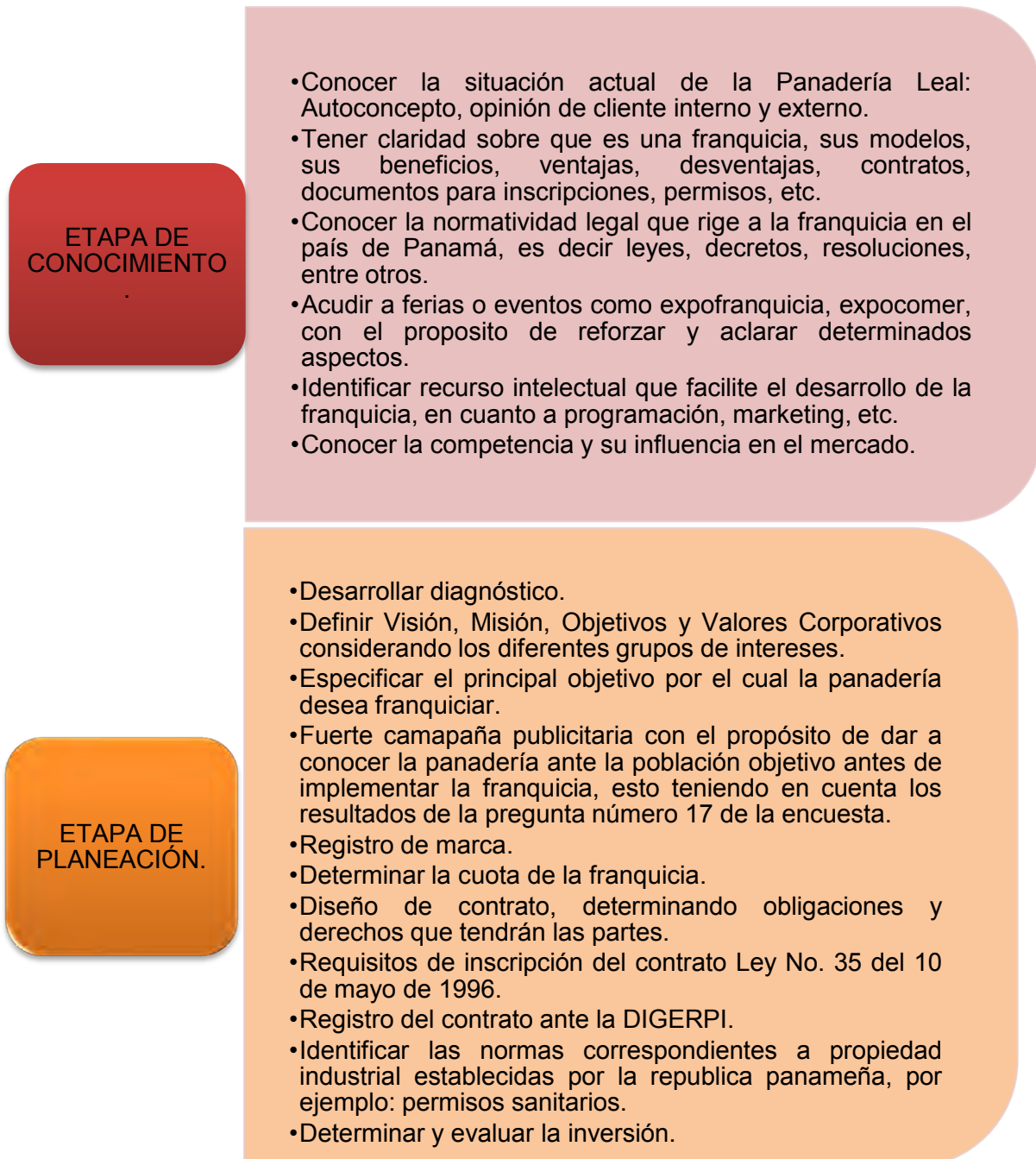
[//www.martesfinanciero.com/history/2007/04/17/columnas/nacional.html](http://www.martesfinanciero.com/history/2007/04/17/columnas/nacional.html), [citado 15-Septiembre-2015].

¹⁸⁵ AMPYME (Autoridad de la micro, pequeña y mediana empresa), [en línea], disponible en: http://ampyme.gob.pa/?page_id=2614, [citado 16-Septiembre-2015].

¹⁸⁶ AMPYME (Autoridad de la micro, pequeña y mediana empresa), “desarrollo del modelo de franquicias para las micro y pequeñas empresas en la República de Panamá”, disponible en: http://ampyme.gob.pa/?page_id=2837, [citado 17-septiembre-2015].

16.2 METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN DE LA FRANQUICIA

Figura 13. Modelo de franquicia



ETAPA DE EJECUCIÓN

- Establecer jerarquías.
- Diseñar manuales de operaciones administrativas.
- Diseñar manuales de operaciones productivas.
- Diseñar manuales financieros.
- Diseñar manuales contables.
- Diseñar manuales sobre los procesos de compra.
- Diseñar manuales sobre los procesos de selección.
- Diseñar manuales sobre nómina y contratación.
- Diseñar manuales sobre procesos de aprendizaje (capacitaciones).
- Diseñar manuales sobre reglamento interno de trabajo.
- Diseñar manuales sobre imagen corporativa.
- Diseñar manuales sobre el uso y limitaciones de la marca.

ETAPA DE IMPLANTACIÓN.

- Identificar el Franquiciado.
- Proporcionar al Franquiciado apoyo en el proceso de implantación del sistema de franquicia desarrollado.
- Supervisar, controlar y garantizar que los manuales diseñados se desarrollen.

Fuentes: AMPYME (Autoridad de la micro, pequeña y mediana empresa), “desarrollo del modelo de franquicias para las micro y pequeñas empresas en la República de Panamá”.

Iconsultingpanama.

Cámara de comercio e industrias y agricultura Panamá.

17 CONCLUSIONES

- Para la identificación de los productos de la Panadería Leal de la ciudad de Palmira, se aplicó una entrevista que se le realizó a la directora de ventas Olga Lucia Torres, posteriormente a través de la página de la Dian se identifica la posición arancelaria de los productos de panadería que fue base fundamental para el desarrollo de la metodología empleada de preselección de mercados. Con la información suministrada por la directora de ventas de la Panadería se concluye que no es posible que la empresa opte por la exportación directa de sus productos ya que la panadería solo elabora productos 100% artesanales sin conservantes, por lo tanto su ciclo de vida es corto, adicional a esto su objetivo es brindarle a sus clientes productos frescos con estándares altos de calidad.
- La metodología de preselección y selección de mercados nos permitió identificar el país objetivo el cual fue arrojado a través de una calificación, en este caso el país de Panamá. Par dicha metodología se empleó como herramientas la página del Trade Map y el mapa de oportunidades para el sector panificador propuesto por ProColombia, con estos instrumentos se preseleccionaron los 5 países; Bolivia, Brasil, Canadá, Guatemala y Panamá, posteriormente se realizó un análisis a través de una matriz donde se evaluaron 6 variables, dicha evaluación contiene calificaciones cuantitativas y cualitativas. La matriz final arroja como país objetivo Panamá, país alterno Bolivia y Brasil como país contingente.
- Para la evaluación del macro entorno de la República de Panamá, se hizo una análisis de las siguientes dimensiones que propone el radar empresarial de Karl Albreth, Social, Económico, Político, Legal, Ambiental y Tecnológico, este análisis permitió identificar oportunidades y amenazas que rodean la organización. Los resultados de dicha evaluación se consideran importantes para la internacionalización de la Panadería Leal porque se encontró que según la legislación Panameña tanto los nacionales y extranjeros son exactamente iguales ante la ley, la modalidad de franquicia según la legislación sobre inversión extranjera es un mercado atractivo ya que este país no cuenta con una regulación específica, lo cual aplica las reglas de contratación que contempla el código civil y de comercio. Por otro lado como requisito para

establecer una franquicia en Panamá, es obligación para las empresas de alimentos acatar los permisos sanitarios por ende se debe cumplir las normas de higiene, manipulación de alimentos, limpieza del local, materia prima y utensilios para la elaboración de alimentos, están contempladas en el código sanitario ley 66 de 10 de Noviembre de 1947 y el registro y control de alimentos por el Decreto 256 de 1962. Panamá no presenta inconvenientes entre partidos políticos por lo tanto las decisiones no se concentran en una sola persona o partido lo cual sería un riesgo para establecer empresa en dicho país. Un factor importante es la económica de Panamá, el promedio del PIB de Panamá fue de 7,99 en los últimos 10 años, desde el 2011 el PIB ha estado por encima de este, siendo un escenario de oportunidad para la Panadería Leal, ya que indica que es una economía rentable para los inversionistas extranjeros. Según el último censo realizado en el 2010 habitan 3.405.813 personas. En la provincia de Panamá, capital del País, se concentran el 50.3 % de los habitantes por ende es importante establecer la Panadería Leal en la capital de dicho país, ya que se concentra la mayor población y por lo tanto hay más latinos, entre ellos los Colombianos.

- Se hizo una evaluación del micro entorno de la República de Panamá, en el que se usaron las 5 fuerzas de Michael Porter bajo la rejilla de Benjamín Betancourt del libro entorno organizacional. Se evaluaron las siguientes variables: barreras de entrada, rivalidad entre competidores, barreras de salida, poder de los compradores, poder de los proveedores y productos sustitutos. El resultado de esta rejilla arroja que hay que aprovechar las oportunidades del mercado panificador, entre las oportunidades que encontramos es que hay fácil acceso de materia prima gracias al canal de Panamá, gran variedad de proveedores; la rentabilidad del sector panificador es alto, aunque existe una gran diversidad de competidores. No se encuentran a la venta el pan tradicional y el pandebono a demás no son frescos y calientes, la disponibilidad de productos sustitutos es pequeña pues la Panadería Leal cuenta con variedad de panes, especialmente dirigidos a personas diabéticas y con un portafolio amplio de desayunos gourmet.
- Se realizaron 68 encuestas a los colombianos radicados en Panamá, dicha encuesta arroja que el 72% consideran excelente la idea de llevar productos de panadería de origen Colombiano, además el 91% de los colombianos extrañan dichos productos por que los que encuentran en su país actual son muy regulares según el 55% de las personas encuestadas, seguido del 19%

como malos, dejando visualizar una oportunidad de mercado para la Panadería Leal, ya que esta reúne los requerimientos de los Colombianos radicados en dicho país, pues consideran según sus necesidades y expectativas encontrar productos con buena presentación, de calidad, caliente y frescos. Adicional a esto se encuentra que las personas consumen principalmente productos empacados con conservantes como Bimbo, Rimith y Tasty Choice aunque no es competencia para la Panadería Leal ya que sus productos no son industriales.

- Después de una investigación exhaustiva los resultados arrojan que la forma más beneficiosa de la Panadería Leal de la ciudad de Palmira de ingresar al país de Panamá es implementando el modelo de Franquicia ya que por medio de ella la empresa conserva su esencia artesanal en sus procesos productivos, una necesidad presente en los colombianos radicados en el país destino que aún no se ha satisfecho, además se debe considerar que en Panamá existe la AMPYME, autoridad creada con el propósito de fomentar el progreso de las Micro, Pequeña y Mediana empresa, esta entidad ha catalogado al sector de panaderías y dulcerías dentro de sus diez conceptos de oportunidad para creación de franquicias¹⁸⁷. Algunos aspectos adicionales que refuerzan el modelo de franquicia es que el negocio a franquiciar ha tenido una trayectoria exitosa en su sector, es decir que es un negocio probado y no una idea en el papel o simplemente proyecciones, aspectos que resultan atractivos para el franquiciado. También es importante resaltar que anualmente en Panamá se incrementa el negocio de franquicias, perteneciendo el 80% a franquiciadores extranjeros¹⁸⁸.

¹⁸⁷ AMPYME (Autoridad de la micro, pequeña y mediana empresa), “desarrollo del modelo de franquicias para las micro y pequeñas empresas en la República de Panamá”, disponible en: http://ampyme.gob.pa/?page_id=2837, [citado 18-septiembre-2015].

¹⁸⁸ PROMPeru, (2013). “Panamá sector servicios” [en línea], disponible en: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/GM%20servicios%20-%20Panam%C3%A1%202013.pdf>, [citado 19-Septiembre-2015].

18 RECOMENDACIONES

- La Panadería Leal deberá tener en cuenta como oportunidad del sector panificador a Bolivia, cuyo país fue alterno en los resultados que arrojó la metodología de preselección y selección de mercados.
- Según los resultados arrojados de las encuestas, no se debe descartar los atributos que buscan los colombianos radicados en Panamá en los productos de panadería, principalmente como frescos, de calidad y con muy buena presentación, además hicieron referencia a la atención o servicio al cliente, aspecto que puede generar fidelización para la empresa.
- Evaluar la propuesta suministrada en esta tesis (capítulo IV) para su implementación.
- Teniendo en cuenta los diferentes hallazgos, se recomienda implementar el modelo de franquicia, sin descartar como apoyo los modelos de Licencia y Joint Venture.
- En su proceso de internacionalización, considerar La Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME).
- Desarrollar cuidadosamente y tener presente los manuales, ya que en estos se estandarizan los procesos los cuales garantizaran transferencia de calidad en cada establecimiento.
- Mantener comunicación efectiva entre las partes ya que este es un pilar de éxito.
- Considerar la voz a voz como medio de comunicación para llegar a la población objetivo (verificar información en la tabulación de la pregunta No. 14 de la ficha técnica).

- La Panadería Leal está posicionada solamente a nivel departamental en las ciudades de Palmira, Buga y Cali, por ende su marca no es reconocida en Panamá, razón que se evidencia en los resultados de las encuestas de la pregunta No. 17 donde el 91% de las personas encuestadas no conocen la marca. Dentro de su proceso de internacionalización como franquicia la Panadería Leal deberá implementar campañas publicitarias o la alternativa de vender su franquicia a un colombiano radicado en Panamá que conozca la marca y que esté interesado en adquirirla.
- La panadería Leal puede ver la posibilidad de implementar la venta residencial de triciclos que maneja en Palmira y adaptarlas al mercado Panameño, esto crearía un nuevo canal de distribución en dicho país.
- Buscar como posibles franquiciados a colombianos radicados en Panamá que conozcan la panadería o considerar la misma competencia.

19. BIBLIOGRAFÍA

BENTACOURT GUERRERO, Benjamín (2011), entorno organizacional: análisis y diagnóstico, Cali, Universidad del Valle. Programa editorial.

GIL MONTOYA, Carlos, DUEÑAS VIDAL, Mónica. (2011), Estudio de mercado del marketing nostalgia y su potencial para una panadería del Valle del Cauca, [trabajo de grado], Palmira, Universidad del Valle, carrera Administración de Empresas.

JARAMILLO, José Carlos y ECHEZARRAGA, John Martínez. Estrategia Internacional más allá de la Exportación: Editorial Mc Graw Hill.

MÉNDEZ, José Silvestre, (1996), *fundamentos de economía*, México D.F, Mac Graw Hill.

PORTER, Michael E. (1996), Ventaja competitiva. Estrategia competitiva: los conceptos centrales, México, editorial Compañía Continental S.A.

ENTREVISTA Y COMUNICACIONES PERSONALES

ENTREVISTA con Olga Lucia Torres, Directora de ventas de la Panadería LEAL, Palmira, 29 de agosto de 2014

DOCUMENTO de Jorge Bedoya Vergara, Coordinador de ventas Balcón Leal. Palmira, 26 de marzo del 2014.

20. WEBGRAFÍA

AMPYME (Autoridad de la micro, pequeña y mediana empresa), [en línea], disponible en: http://ampyme.gob.pa/?page_id=2614, [citado 16-Septiembre-2015].

ANCON (La Asociación Nacional para la Conservación de la Naturaleza), [en línea], disponible en: http://www.ancon.org/index.php?option=com_content&view=article&id=117:cambio-climatico&catid=90&itemid=202, [citado 24-Noviembre-2014].

ANPanamá, [en línea], disponible en: <http://www.anpanama.com/2557-conozca-a-los-nuevos-ministros-de-estado-de-panama-fotos-y-perfiles.note.aspx>, [citado 6-Noviembre -2014].

Argentina. Fundación ExportAr, [en línea], disponible en: <http://www.exportar.org.ar/web2013/preguntas.php>, [citado 27-marzo-2014].

AUTORIDAD PANAMEÑA DE SEGURIDAD DE ALIMENTOS, (2013), manual de procedimientos, [en línea], disponible en: <http://www.aupsa.gob.pa/aupsaweb/images/Descargas/ManualProcedimientos/mpdnr-002-11.pdf>, [citado 21-Octubre-2014].

AVILA, Luis M. (2015,15 de Marzo), “Industrias manufactureras pasan por un mal momento”, en periódico Panamá América Online, [en línea], disponible en: <http://www.panamaamerica.com.pa/economia/industrias-manufactureras-pasan-por-un-mal-momento-968181>, [citado 22-Marzo-2015].

BAENA GRACIA, Verónica (2010), “Teorías y líneas de investigación en el sistema de la franquicia: una revisión desde los años 60 hasta 2009”; Cuadernos de Gestión, Vol. 10. N° 2, p. 43-66, disponible en: https://addi.ehu.es/bitstream/10810/7719/1/CdG_1023.pdf, [citado 14- Septiembre-2015].

BOTERO M, Juan Fernando, ÁLVAREZ P, Federico y GONZALES P, María A. (2012). "MODELOS DE INTERNACIONALIZACION PARA LAS PYMES COLOMBIANAS" [en línea], Pág.: 13, disponible en: [file:///C:/Users/usuario/Searches/Downloads/Dialnet-ModelosDeInternacionalizacionParaLasPymesColombian-4044246%20 \(3\).pdf](file:///C:/Users/usuario/Searches/Downloads/Dialnet-ModelosDeInternacionalizacionParaLasPymesColombian-4044246%20(3).pdf), [citado 27-03-2014].

CAMBIO DEMOCRATICO PANAMÁ, [en línea], disponible en: <http://www.cambiodemocratico.org.pa/pages.php?artID=5>, [citado 18- Noviembre - 2014].

CASTRO Figueroa, Andrés Mauricio, "manual de exportaciones, la exportación en Colombia." (2008), Bogotá: Universidad del Rosario. Pág. 13 [en línea], disponible en: <http://books.google.com.co/books?id=Frss6jph2nAC&pg=PA175&lpg=PA175&dq=manual+del+exportador+andres+castro&source=bl&ots=0wM4gOUxOS&sig=A1eTHMDf4Bpl7EtKaDJ2sptN02c&hl=es&sa=X&ei=mRoOU5HsEYmrsATiz4D4DQ&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=manual%20del%20exportador%20andres%20castro&f=false>

----- (2009). "Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: el caso Colombiano". P 13. [en línea], disponible en: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3787/01248219-2009-55.pdf?sequence=1>, [citado 5-marzo-2014].

CBRE, (2014), "Panamá, mercado comercial" [en línea], disponible en: http://cbre.com.pa/uploads/reportePrincipal/1/pdf_mercadeo-1.pdf, [citado 25-marzo-2015].

CEPAL, (2013), Panamá, [en línea], disponible en: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/35948/Panama_es.pdf;jsessionid=3ABEA9000B71A8B571B37F14230FEC9D?sequence=15, [citado 20-October-2014].

COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 590 de 2000. (10, julio, 2000). Por el cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo del micro,

pequeñas y medianas empresas. Diario oficial. Bogotá, D.C., No 44.078, [en línea], disponible en:

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=12672>, [citado 26-marzo-2014].

----- Ley 9 de 1991 (17, enero, 1991). Por la cual se dictan normas generales a las que deberá sujetarse el Gobierno Nacional para regular los cambios internacionales y se adoptan medidas complementarias. Diario Oficial. Bogotá, D.C., 1991. No 39634. P 1-10, disponible en:

http://juriscol.banrep.gov.co/contenidos.dll/Normas/Leyes/1991/ley_9_1991, [citado 3-abril-2014]

----- Ley 7 de 1991. (16, Enero, 1991). Por la cual se dictan normas generales a las cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular el comercio exterior del país. Diario Oficial. Bogotá, D.C, 1991. No 39.632. P 1-20, disponible en:

http://juriscol.banrep.gov.co/contenidos.dll/Normas/Leyes/1991/ley_7_1991, [citado 1-abril-2014]

COLOMBIA. MINISTERIO DE HACIENDA Y CREDITO PÚBLICO. Decreto 2685. (28, Diciembre, 1999). Por el cual se modifica la legislación aduanera. Diario Oficial. Bogotá, D.C., 1999. No. 43.834. P 1-191, disponible en:

http://juriscol.banrep.gov.co/contenidos.dll/Normas/Decretos/1999/decreto_2685_1999, [citado 5-abril-2014]

----- Decreto 966. (7, Octubre, 2014). Por el cual se reglamenta parcialmente el Estatuto tributario. Bogotá, D.C, 2014, disponible en:

<http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/elministerio/NormativaMinhacienda/2014/DECRETO%201966%20DEL%2007%20DE%20OCTUBRE%20DE%202014.pdf>, [citado 19- Noviembre -2014].

COLOMBIA. MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. Decreto 539 de 2014. (12, Marzo, 2014). Por el cual se expide el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios. Bogotá, D.C, 2014. P 1-10, disponible en:

https://www.invima.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=3427:d

decreto-539-de-2014&catid=96:decretos-alimentos&Itemid=2139, [citado 8-abril-2014]

CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA DE PANAMÁ, (2010), Población, [en línea], disponible en:
<https://www.contraloria.gob.pa/INEC/archivos/P3591Cuadro7.xls>, [citado 15-marzo2015].

----- (2012), Educación, [en línea], disponible en: <http://www.contraloria.gob.pa/inec/archivos/P5951COMENTARIO.pdf>, [citado 10-October-2014].

----- (2012), mortalidad general, [en línea], disponible en: <http://www.contraloria.gob.pa/inec/archivos/P5681Comentario.pdf>, [citado 10-October-2014].

----- (2012), movimiento de pasajeros, [en línea], disponible en: <http://www.contraloria.gob.pa/inec/archivos/P5901Comentario.pdf>, [citado 10-October-2014].

----- (2012), Nacimientos, [en línea], disponible en: <http://www.contraloria.gob.pa/inec/archivos/P5691Comentarios.pdf>, [citado 10-October-2014].

----- (2012), Nupcialidad y divorcialidad, [en línea], disponible en: <https://www.contraloria.gob.pa/INEC/archivos/P5661Comentario%202012.pdf>, [citado 10-octubre-2014].

----- (2012), recursos de salud, [en línea], disponible en: <http://www.contraloria.gob.pa/inec/archivos/P5471COMENTARIOS%202012.pdf>, [citado 10-October-2014].

CORFICOLOMBIANA, [en línea], disponible en:
<http://www.corficolombiana.com/webcorficolombiana/paginas/documento.aspx?idd=1576&idr=1317>, [citado 2- Noviembre -2014].

CRUZ, Rosario García. 2002. Marketing Internacional, Madrid, [en línea], disponible en:

<http://books.google.es/books?id=uS9QbFna1jIC&pg=PA144&dq=investigaci%C3%B3n+de+mercados+internacionales&hl=es&sa=X&ei=qxdtU6znD8HmsATNq4KQCg&ved=0CDEQ6AEwAA#v=onepage&q=investigaci%C3%B3n%20de%20mercados%20internacionales&f=true>, [citado 27-marzo-2014].

DAVIDSON, Eaton, Alan, (2006), enciclopedia de los alimentos, el alimento y su compañía, Londres citado por López, Trujillo, P. (2014), Prácticas culturales de fidelización de la panadería tradicional de Manizales [tesis de maestría], Manizales, Universidad Nacional de Colombia, Maestría en administración, disponible en: <http://www.bdigital.unal.edu.co/47818/>, [citado 28-Marzo-2014].

DINERO. (2012, 26 de Septiembre), “Ramo: la chica difícil de la industria”, en revista Dinero [en línea], año 2012, disponible en:

<http://www.dinero.com/empresas/articulo/ramo-chica-difcil-industria/160672>, [citado 9-Marzo-2014].

Disponible en: <http://www.buenasalud.net/2013/05/09/sustituir-el-pan-en-la-dieta.html#>

DOING BUSINESS, (2015), [en línea], disponible en: <http://www.doingbusiness.org/~media/giawb/doing%20business/documents/profiles/country/PAN.pdf>, [citado 21-Mayo-2015].

DURAN NUÑEZ, Diana Carolina. (2014, 11 de Octubre), “el paraíso que se volvió pesadilla para Colombia”, en El Espectador Online [en línea], disponible en:

<http://www.elespectador.com/noticias/investigacion/el-paraíso-se-volvió-pesadilla-colombia-artículo-521753>, [citado 19- Noviembre -2014].

EL BANCO MUNDIAL, [en línea], disponible en: <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>, [citado 11-Octubre-2014].

-----, [en línea], disponible en: [http:](http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD)

[//datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD](http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD), [citado 11-Octubre-2014]

El Colombiano (2013,20 de septiembre), “Colombia es el país con más emigrantes en Suramérica”, en el periódico El colombiano [en línea], disponible en: http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/C/colombia_es_el_pais_con_mas_emigrantes_en_suramerica/colombia_es_el_pais_con_mas_emigrantes_en_suramerica.asp, [citado 12-marzo-2015].

El espectador.com (2013, 6 de septiembre), “Buscamos disminuir la informalidad del sector panificador”, en el espectador [en línea], disponible en: <http://www.elespectador.com/noticias/economia/movida-del-sector-panificador-colombia-articulo-444807>, [citado 26-marzo-2014].

EMBAJADA DE LOS EEUU GUATEMALA, (2011), informe anual sobre libertad religiosa internacional, [en línea], disponible en: <http://spanish.guatemala.usembassy.gov/irfguatemala2010juldic.html>, [citado 15-septiembre-2014].

GALINDO, Héctor Javier (2013. 6 de septiembre), “Buscamos disminuir la informalidad del sector panificador” en El espectador Online [en línea], disponible en: <http://www.elespectador.com/noticias/economia/movida-del-sector-panificador-colombia-articulo-444807> , [citado 20-marzo-2014].

GOBIERNO DE GUATEMALA, (2009), Guatemala, un País con Diversidad Étnica, Cultural y Lingüística, [en línea], disponible en: <https://www.mineduc.gob.gt/DIGEBI/mapaLinguistico.html>, [citado 15-septiembre-2014].

GOMEZ, José Miguel, Joint Venture, 2008, [en línea], disponible en: <http://www.gerencie.com/joint-venture.html>, [citado 27-marzo-2014].

GOVERNMENT OF CANADA, [en línea], disponible en: <http://laws-lois.justice.gc.ca/eng/const/page-15.html> [citado 14-septiembre-2014].

-----, [en línea], disponible en:

http://www12.statcan.gc.ca/access_acces/archive.action-eng.cfm?/english/census01/products/analytic/companion/rel/pdf/96F0030XIE2001015.pdf. [citado 14-septiembre-2014]

HARINERA DEL VALLE, [en línea], disponible en: www.harineradelvalle.com.

HEINRICH, Eduardo, Jacob, (2007), *seis mil años de pan: su historia sagrada y pagana*, New York, Editorial Skyhorse Publishing citado por López, Trujillo, P. (2014), Prácticas culturales de fidelización de la panadería tradicional de Manizales [tesis de maestría], Manizales, Universidad Nacional de Colombia, Maestría en administración, disponible en: <http://www.bdigital.unal.edu.co/47818/>, [citado 28-Marzo-2014].

HOSTOS PRADILLA Karla J. y SALGADO SANCHEZ Gloria. Proceso de internacionalización: grupo Bimbo, (2012), 89 p. [Trabajo de grado], Bogotá D.C, Universidad del Rosario de Colombia. Facultad de administración disponible en: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/2831/1022345685-2012.pdf?sequence=1>, [citado 4-Marzo-2014].

INTERNACIONAL CONSULTING PANAMÁ, “apertura de franquicias”, [en línea], disponible en: <http://www.iconsultingpanama.com/servicios/apertura-de-franquicias>, [citado 17-Septiembre-2015]

.

La gitana página web [en línea], disponible en:

<http://www.lagitana.com.co/quienes-somos/historia>, [citado 11-marzo-2014],

LABARRA (2008, 6 de Mayo), “con las manos en la masa” en Revista La Barra [en línea], disponible en: <http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2008/Edicion-26/capacitacion/con-las-manos-en-la-masa.htm> [citado 24-marzo-2014].

LAPRENSA. (2014), en La Prensa Online, [en línea], disponible en:

http://imprensa.prensa.com/panorama/alianza-partido-panamenista-popular-elecciones-2014/185034_. [citado 18- Noviembre -2014].

LATINOAMERICA LIBRE, “sistema de partidos” [en línea], disponible en: <http://www.latinoamericalibre.org/panama/sistema-de-partidos/>, [citado 15- Noviembre - 2014].

MARTÍNEZ CARAZO, Piedad, C. (2009) ” PYME Estrategia para su internacionalización”, Barranquilla, Ediciones Uninorte, página 39, [en línea], disponible en: http://books.google.com.co/books?id=gmScl2g1rjYC&pg=PA39&lpg=PA39&dq=Welch+y+Loustarinen+concepto+de+internacionalizaci%C3%B3n&source=bl&ots=HoDLKREvLI&sig=HI2P-0UyCW_zJfVvKCm0L5VL1_E&hl=es&sa=X&ei=4wlqU42qKdTqkQfxloFo&ved=0CDAQ6AEwAg#v=onepage&q=Welch%20y%20Loustarinen%20concepto%20de%20internacionalizaci%C3%B3n&f=false, [citado 26-03-2015].

Masfranquicias.com: “cifras de la franquicia en Colombia a junio 2013” [en línea], disponible en: http://www.masfranquicias.com/contenidos/contenido.php?contenido=masfranquicias_presenta_informe_anual_de_la_franquicia_en_colombia:_evolucion_cifras_de_la_franqui

MINISTERIO DE AMBIENTE, PANAMÁ, [en línea], disponible en: <http://miambiente.gob.pa/index.php/2012-12-10-12-13-57/servicios/denuncias>, [citado 24-Noviembre-2014].

-----, PANAMÁ, [en línea], disponible en: <http://miambiente.gob.pa/index.php/using-joomla/normas-ambientales>, [citado 22-Noviembre-2014].

MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES Y DE COOPERACIÓN, ESPAÑA. (2015). “ficha país: Panamá” [en línea], disponible en: http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/Panama_FICHA%20PAIS.pdf, [citado 1- Noviembre -2014].

MOLANO, Adriana, ¿Qué es el TLC Colombia-Estados Unidos?, 2012, [en línea], disponible en: <http://colombiadigital.net/actualidad/articulos-informativos/item/2057-que-es-el-tlc-colombia-estados-unidos.html>, [citado 26-marzo-2014].

MOSQUERA MUÑOZ, Felipe, “la franquicia una estrategia de crecimiento empresarial”, en revista MBA EAFIT, [en línea], año 2010, disponible en: <http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/Documents/franquicia-estrategia-crecimiento-empresarial.pdf>, [citado 16-Septiembre-2015].

NACIONES UNIDAS, (2014), Panamá: el cambio climático pone a prueba la capacidad de unión de la comunidad internacional [en línea], disponible en: <http://www.un.org/climatechange/summit/es/2014/09/panama-el-cambio-climatico-pone-prueba-la-capacidad-de-union-de-la-comunidad-internacional/>, [citado 23-Noviembre-2014].

NULLVALUE, (2009, 6 de Enero), “volatilidad del dólar en 2008 fue la más alta de la historia”, en El Tiempo Online, [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-3258651%20>. [citado 5-
Noviembre -2014].

-----, (2006,30 de noviembre), “Pan Pa YA 20 años de pan caliente”, en periódico el Tiempo online [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2295963>, [citado 10-marzo-2014].

ORGANIZACIÓN DE LOS ESTADOS AMERICANOS. (2009), Elecciones generales en Panamá, [en línea], disponible en: <http://www.oas.org/electoralmissions/misioneselectorales/panam%C3%A12009/fichat%C3%A9cnica/sistemapol%C3%ADtico/tabid/778/language/en-us/default.aspx>, [citado 6- Noviembre -2014].

ORGANO JUDICIAL DE LA REPUBLICA DE PANAMÁ, [en línea], disponible en: <http://www.organojudicial.gob.pa/tribunales/corte-suprema-de-justicia/>, [citado 13-
Noviembre-2014].

Páginas amarillas, [en línea], disponible en:

<http://www.paginasamarillas.com.pa/busqueda/panaderias?home=4&isPoi=False>, [citado 20-Marzo-2015].

-----, [en línea], disponible en:

<http://www.paginasamarillas.com.pa/busqueda/panaderias?home=4&isPoi=False>, [citado 20-Marzo-2015].

PALACIOS RAMSBOTT, Marianela, (2007, 17 de Abril), “panes con aroma del mundo”, en Martes Financiero Online [en línea], disponible en: <http://www.martesfinanciero.com/history/2007/04/17/columnas/nacional.html>, [citado 15-marzo-2015].

PANAMÁ EN EL EXTERIOR, [en línea], disponible en: <http://www.panamaenelexterior.gob.pa/sobre-panama/panorama-actual/medio-ambiente>, [citado 24-Noviembre-2014].

PANAMÁ GLOBAL SOLUTIONS. [en línea], disponible en: <http://negocioenpanama.com/>, [citado 22-Octubre-2014].

PANAMÁ POLITICO, “historia del partido molirena”, [en línea], disponible en: <https://panamapolitico.wordpress.com/historia-del-molirena/>, [citado 17- Noviembre - 2014].

PANAMÁ, CONSTITUCIÓN POLITICA. [en línea], disponible en:

http://www.wipo.int/wipolex/es/text.jsp?file_id=189352#linktarget_336, [citado 10-Noviembre-2014].

PANAMÁ. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 66. (10, noviembre, 1947). Por la cual se aprueba el código sanitario. Ciudad de Panamá, 1947. P 1-67, disponible en: <http://www.disaster-info.net/PED-Sudamerica/leyes/leyes/centroamerica/panama/salud/Codigo-Sanitario.pdf>, [citado 22-octubre-2014]

PANAMÁ. MINISTERIO DE DESARROLLO AGROPECUARIO. Decreto 256. (13, Junio, 1962). Por el cual se aprueba el Reglamento para el Registro y Control de Alimentos y Bebidas. Ciudad de Panamá. 1962, disponible en: http://aplica.mida.gob.pa/legisagro/Registros_y_Control_Sanitarios/Le35_01_001.html, [citado 23-octubre-2014].

PORTAFOLIO, (2010, 26 de Mayo). “¿Qué es la inversión extranjera directa?” en El portafolio Online, [en línea], disponible en: <http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-7726863>, [citado 27-marzo-2014].

-----, (2014, 21 de Octubre), “Colombia saca a Panamá de lista de paraíso s fiscales” en Portafolio Online [en línea], disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/acuerdo-panama-y-colombia-21-octubre-2014>, [citado 21- Noviembre -2014].

-----, (2014, 23 de Septiembre). “Interconexión eléctrica Colombia-Panamá comenzaría en el 2018” en Portafolio Online, [en línea], disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/interconexion-electrica-colombia-panama-2018>, [citado 20-Septiembre-2014].

PROCOLOMBIA (2013). “tendencias y oportunidades comerciales del sector de panadería y molinería en el contexto internacional” [en línea], disponible en: http://www.fenalcoantioquia.com/res/itemsTexto/recursos/ppt_final_mar_2013_fenalco_ProColombia.pdf, [citado 20-marzo-2014].

----- (2011), Perfil logístico de exportación a Canadá, [en línea], disponible en: http://www.colombiatrader.com.co/sites/default/files/Perfil%20Canad%C3%A1_0.pdf, [citado 15-septiembre-2014].

----- (2011), Perfil logístico de exportación a Guatemala, [en línea], disponible en: <http://www.colombiatrader.com.co/sites/default/files/Perfil%20Guatemala.pdf>, [citado 15-septiembre-2014].

----- (2011), Perfil logístico de exportación a Panamá, [en línea], disponible en: <http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/Perfil%20Panam%C3%A1.pdf>, [citado 15-septiembre-2014].

----- (2014), Perfil logístico de exportación a Bolivia, [en línea], disponible en: <http://www.colombiatrade.com.co/herramientas/perfiles-logisticos-de-exportacion-por-pais/perfil-logistico-de-exportacion-bolivia>, [citado 15-Septiembre-2014].

----- (2014), Perfil logístico de exportación a Brasil, [en línea], disponible en: <http://www.colombiatrade.com.co/herramientas/perfiles-logisticos-de-exportacion-por-pais/perfil-logistico-de-exportacion-brasil>, [citado 15-septiembre-2014].

----- (2012) ¿Cómo internacionalizo mi empresa para aprovechar los tratados de libre comercio-TLC'S? [en línea], disponible en: <http://www.ccpalmira.org.co/portal/images/Docs/Martes%20Empresarial/C%F3mo%20internacionalizar%20mi%20empresa%20-%20TLC.pdf>, [citado 3-marzo-2014].

----- (2008), Guía para exportar a Bolivia, [en línea], disponible en: <http://antiguo.ProColombia.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo9003DocumentNo7386.PDF>, [citado 14-septiembre-2014]

----- (2008), Guía para exportar a Brasil, [en línea], disponible en: <http://www.mergium.com/Guia%20para%20exportar%20a%20Brasil.pdf>, [citado 14-septiembre-2014].

----- (2008), Guía para exportar a Canadá, [en línea], disponible en: <http://antiguo.ProColombia.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo4531DocumentNo7375.PDF>, [citado 14-septiembre-2014]

----- (2008), Guía para exportar a Guatemala, [en línea], disponible en: <http://www.exportacionut.com/pdf/Guia%20para%20exportar%20a%20Guatemala.pdf>, [citado 15-septiembre-2014].

----- (2008), Guía para exportar a Panamá, [en línea], disponible en: <http://antiguo.ProColombia.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo4053DocumentNo7383.PDF>, [citado 15-septiembre-2014].

-----, [en línea], disponible en: <http://www.procolombia.co/red-de-oficinas/norteamerica>, [citado 15- Septiembre-2014].

-----, [en línea], disponible en: <http://www.ProColombia.com.co/ruta-exportadora>, [citado 28-Agosto-2014].

PROCHILE PANAMÁ, (2008), perfil de mercado productos de panadería y galletería –Panamá, [en línea], disponible en: http://www.chilealimentos.com/medios/2008/servicios/infodemercado/Investigacion_Mercado/2008/Panama/panama_galletas_2008_agosto_Prochile.pdf, [citado 2-Febrero-2015]

PROCHILE, (2013), guía país Bolivia, [en línea], disponible en: http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/1365028000bolivia_guia_pais_2013.pdf, [citado 14-septiembre-2014].

----- (2013), Guía país Brasil, [en línea], disponible en: <http://www.camarachilenobrasilena.cl/wp/wp-content/uploads/guia-pa%C3%ADs.-Brasil-2013.pdf>, [citado 14-septiembre-2014].

----- (2013), Guía país Panamá, [en línea], disponible en: http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/1365432200panama_guia_pais_2013.pdf, [citado 15-septiembre-2014].

PROINVEX PANAMÁ.MICI. [en línea], disponible en: http://mici.gob.pa/imagenes/pdf/PASOS_PARA_ABRIR_UNA_EMPRESA_EN_PANAMA.pdf, [citado 22-October-2014].

PROMPeru, (2013). "Panamá sector servicios" [en línea], disponible en: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/GM%20servicios%20-%20Panam%C3%A1%202013.pdf>, [citado 19-Septiembre-2015].

QUENGUAN, Juan Carlos (2012. 13 de agosto), "la industria panificadora en Colombia vital para la prosperidad" [en línea], disponible en: <https://blogbagatela.wordpress.com/2012/08/13/5924/>, [citado 20-marzo-2014].

REBOSSIO, Alejandro. (2014, 18 de Marzo), "¿Dónde se paga los mejores y peores salarios?", en periódico El País Online [en línea], disponible en: <http://blogs.elpais.com/eco-americano/2014/03/d%C3%B3nde-se-pagan-los-mejores-y-peores-salarios-m%C3%ADnimos.html>, [citado 5- Noviembre -2014].

RESTREPO, Cecilia, "artículo historia del pan del pan en Colombia desde el siglo XVI al XIX", [en línea], disponible en: http://www.historiacocina.com/paises/articulos/pancolombia.htm#_ftn36 [citado 25-marzo.2014]

----- (2005), la alimentación en la vida cotidiana del colegio mayor de Nuestra Señora del Rosario, Bogotá, Centro Editorial Universidad del Rosario, citado por López, Trujillo, P. (2014), Prácticas culturales de fidelización de la panadería tradicional de Manizales [tesis de maestría], Manizales, Universidad Nacional de Colombia, Maestría en administración, disponible en: <http://www.bdigital.unal.edu.co/47818/>, [citado 28-Marzo-2014].

ROBLEDO, Cristina. "Internacionalización de las empresas colombianas: más allá de las exportaciones" [en línea], disponible en: www.dinero.com/opinion/opinion-on-line/articulo/internacionalizacion-empresas-colombianas-alla-exportaciones/117071, [citado 3-marzo-2014].

SARDI, PEREA, Edgar. "cambios socio demográficos en Colombia", en Revista de información básica [en línea], disponible en: http://www.dane.gov.co/revista_ib/html_r4/articulo2_r4.htm, [citado 17-marzo-2014].

SARLINGO, Marcelo. (1998). Proyecto ecología política interdisciplinaria y cambio social. [en línea], disponible en: www.soc.unicen.edu.ar/newsletter/.../historia_de_la_contaminacion.doc, [citado 22-Noviembre].

SUBGERENCIA CULTURAL DEL BANCO DE LA REPÚBLICA. (2015). Apertura económica, [en línea], disponible en: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/apertura-economica>, [citado 5-marzo-2014].

TEJERA, Osuna (1993), *el libro del pan*, Madrid, Alianza editorial, citado por López, Trujillo, P. (2014), Prácticas culturales de fidelización de la panadería tradicional de Manizales [tesis de maestría], Manizales, Universidad Nacional de Colombia, Maestría en administración, disponible en: <http://www.bdigital.unal.edu.co/47818/>, [citado 28-Marzo-2014].

TORRES, Elsa. (2009). “compañía de galletas Noel” en página web industria alimenticia [en línea], disponible en: <http://www.industriaalimenticia.com/articles/83177-compania-de-galletas-noel>, [citado 10-marzo-2014].

TRIBUNAL ELECTORAL, [en línea], disponible en: <http://www.tribunal-electoral.gob.pa/html/index.php?id=87>, [citado 17- Noviembre -2014].

TRUJILLO Andrea, RODRÍGUEZ Diego, GUZMÁN Alexander y BECERRA Gisele. Documento de Investigación; Perspectivas teóricas sobre la internacionalización de empresas, (2006), 72 p. [Trabajo de grado], Bogotá D.C, Universidad del Rosario de Colombia. Facultad de administración. Pág. 9, disponible en: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1211/BI%2030.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, [citado 2-Marzo-2014].

VIGARAY, Juan, Fundamentos de marketing, tema 2: el proceso de planificación comercial, [diapositiva], 2012.

VILLA TORRES, Daniela y REY BOTERO Jorge. Plan exportador Levapan S.A. Internacionalización de una pyme. Bogotá D.C (2012), 73 P. Trabajo de grado (administrador de negocios internacionales) universidad del Rosario de Colombia. Facultad de administración, disponible en:
<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/2846/1016005831-2012.pdf?sequence=6>, [citado 10-Marzo-2014].

ANEXOS

Anexo A. Soporte carta de la Universidad del Valle


COORDINACIÓN ACADÉMICA

Palmira, 27 de marzo de 2015

A QUIEN PUEDA INTERESAR

La Universidad del Valle – Sede Palmira, con el ánimo de participar activamente en el desarrollo de la región, considera que uno de los medios es a través de la vinculación de nuestros estudiantes en la realización de sus visitas y trabajos de investigación dentro de las empresas.

De igual manera al propósito de formación, existe desde la proyección social, una firme intención de aportar a la región los saberes de la academia para el mejor desarrollo de las organizaciones en la búsqueda de su competitividad, apoyando el trabajo del estudiante con un docente tutor.

Con base en lo anterior nos permitimos presentar a ustedes a las estudiantes **DORELBY ANDREA MENESES ZAMBRANO** con cédula de ciudadanía No 1.113.642.615 e **INGRID JOHANA TOVAR LOPEZ** con cédula de ciudadanía 1.113.656.741, quienes actualmente cursan X semestre en el Programa de Administración de Empresas en el período académico Febrero / Junio de 2015, y está interesadas en realizar una visita a su empresa, con el objetivo de solicitar información y realizar una encuesta referida a los Colombianos radicados en Panamá para la investigación de su trabajo de grado, denominado **"ESTUDIO DE MERCADO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA PANADERÍA LEAL DE LA CIUDAD DE PALMIRA PARA EL PERIODO 2014"**, bajo la asesoría del docente **EDWIN BOTERO**.

Agradecemos a ustedes la acogida que pueda tener la presente solicitud y de antemano manifestamos nuestra gratitud por su valiosa gestión y colaboración con nuestra Universidad.

Atentamente,


FRANCISNEY VERA JARAMILLO
Coordinador Programa Académico
Administración de Empresas
Universidad del Valle Sede Palmira



Universidad del Valle Sede Palmira
Carrera 31 Av. La Carbonera Barrio Zamorano
Teléfonos: 2722444 - 2746298 - 2716949
Fax: 2704760 Ext. 114
www.palmira.univalle.edu.co

Anexo B. Carta de Cancillería Colombiana



CANCELLERÍA



Radicado: S-CIAC-15-036152

Fecha radicación: 2015-04-12 10:20 AM

Número de Expediente: 2015/1021379

Señora:

Ingrid Tovar

Respetada Señora:

Reciba un cordial saludo del Centro Integral de Atención al Ciudadano del Ministerio de Relaciones Exteriores - CIAC.

De acuerdo a su solicitud, nos permitimos informarle que el Ministerio de Relaciones Exteriores de Colombia, no es la entidad competente para colaborar con su requerimiento.

Es importante tener en cuenta que la información de contacto de colombianos que residen en otros países se considera información de carácter confidencial la cual no se puede suministrar.

Agradecemos su comunicación. Las solicitudes que usted desee interponer ante el Ministerio de Relaciones Exteriores, deberán hacerse exclusivamente a través del formulario único de registro de solicitudes que podrá encontrar en el siguiente enlace: <http://pqrs.cancilleria.gov.co/SolicitudPQRSF.aspx>, recuerde que esta nueva herramienta la hemos implementado para mejorar cada vez nuestro servicio.

Ayúdenos a mejorar nuestro servicio. Haga click en el siguiente enlace.
<http://www.cancilleria.gov.co/encuesta-satisfaccion-ciad>

Atentamente,

Calle 10 No 5 – 51 Palacio de San Carlos
Dirección correspondencia Carrera 5 No 8 – 03 Edificio Marco Fidel Suárez
PBX 3814000 – Fax 3814747
www.cancilleria.gov.co – contactenos@cancilleria.gov.co
Bogotá D.C., Colombia Sur América
Cancillería
Ministerio de Relaciones Exteriores
República de Colombia





CANCILLERÍA



Centro Integral de Atención al Ciudadano
Ministerio de Relaciones Exteriores
Bogotá D.C., Colombia

Calle 10 No 5 – 51 Palacio de San Carlos
Dirección correspondencia Carrera 5 No 9 – 03 Edificio Marco Fidel Suárez
PBX 3814000 – Fax 3814747
www.cancilleria.gov.co – contactenos@cancilleria.gov.co
Bogotá D.C., Colombia Sur América
Cancillería
Ministerio de Relaciones Exteriores
República de Colombia



GP-CER 221918



SG-CER 221917



Anexo C. Fotografías

Figura 14. Muestra fotográfica 1



Fuente: Alberto Morales (encuestado)

Figura 15. Muestra fotográfica 2



Fuente: Alberto Morales (encuestado)

Anexo D. Diagnóstico del Potencial exportador.

Figura 16. Diagnóstico del Potencial Exportador

Bring IT on

Bienvenido al Diagnóstico del Potencial Exportador

Esta herramienta le permitirá a usted y a [Proexport](#) evaluar su nivel de preparación para llegar con sus productos a mercados internacionales.

Por favor regístrese y responda de manera honesta y completa cada uno de los puntos.

* Empresa:

panadería y pastelería Leal

* NIT o cédula:

9447456-9

* Sector:

Agroindustria

* Nombre de contacto:

Jorge Luis Bedoya Vergara

* Cargo:

Administrador punto de venta

* Teléfono:

2714135

* Email:

georslay18@hotmail.com

Página web:

* Dirección:

calle 30 carrera 28 (centro)

* Ciudad:

palmira

Entrar

Eje:

[Exportaciones](#)

CONTACTÉNDOS PARA MÁS INFORMACIÓN

COLOMBIA
Bring IT on

Ruta Exportadora - Diagnóstico del Potencial Exportador

1 Sobre las condiciones de la compañía

2 Sobre las condiciones del producto

3 Sobre las condiciones de la exportación

4 Herramientas de Promoción Comercial

1.1

Las preguntas marcadas con asterisco son obligatorias

¿La empresa ha estado vinculada a otros servicios comerciales y/o asesoría con Proexport? *

☐ Si

☒ No

☐ En Proceso

Explique con cuales:

Fuente: ProColombia.

pág. 232

1.2

☐ ¿Su empresa pertenece al Régimen Común?: *

☒ Si
 ☐ No
 ☐ En Proceso

Comentarios y/o observaciones:

1.3

☐ ¿Cuenta con estados financieros que le permitan conocer su situación contable, financiera y estructura de costos?: *

☒ Si
 ☐ No
 ☐ En Proceso

Comentarios y/o observaciones:

Más portales Proexport

1.4

☐ ¿Cuenta con los recursos para asumir las inversiones que requiere el proceso de exportación? (ferias, compra de información de mercados, viajes, material promocional, etc.): *

☒ Si
 ☐ No
 ☐ En Proceso

Comentarios y/o observaciones:

1.5

☐ ¿Conoce las características y comportamiento del sector al cual pertenece el producto a exportar? (tendencias, regulación, funcionamiento del mercado, estacionalidad, manipulación del producto; etc.): *

☐ Si
 ☐ No
 ☒ En Proceso

Comentarios y/o observaciones:

Salvar y continuar

Eje:

Exportaciones

Ruta Exportadora - Diagnóstico del Potencial Exportador

1 Sobre las condiciones de la compañía

2 Sobre las condiciones del producto ○

3 Sobre las condiciones de la exportación

4 Herramientas de Promoción Comercial

Paso 2.1.1

Paso 2.2.1

* Las preguntas marcadas con asterisco son obligatorias

2.1.1

☐ ¿Ha seleccionado uno o dos productos a exportar?: *

☒ Si
 ☐ No
 ☐ En Proceso

Comentarios y/o observaciones:

los productos que se han seleccionado para exportar es la almojabana, el pandebono y la torta negra, cuyos productos muy apetecidos

Fuente: ProColombia.

2.1.2

☐ Si
 ☒ No
 ☐ En Proceso

¿Conoce la oferta exportable en términos de volumen para cada uno de los productos seleccionados?: *

Comentarios y/o observaciones:

2.1.3

☒ Si
 ☐ No
 ☐ En Proceso

¿Tiene documentada la Ficha Técnica de sus productos?: *

Comentarios y/o observaciones:

2.1.4

☒ Si
 ☐ No
 ☐ En Proceso

¿Identifica la posición arancelaria de su(s) producto(s)?: *

Comentarios y/o observaciones:

2.1.5

☒ Si
 ☐ No
 ☐ En Proceso

¿Tiene disponibilidad de ofrecer su producto de manera constante durante todo el año? (No está sujeto a temporadas o estacionalidades): *

En caso de que su producto sea de temporada por favor especifique los periodos de disponibilidad:

2.1.6

☒ Si
 ☐ No
 ☐ En Proceso

¿Tiene ventas en una ciudad diferente a su domicilio?: *

¿En que ciudades?:

2.1.7

☒ Si
 ☐ No
 ☐ En Proceso

¿Su empresa tiene clientes a nivel nacional y/o internacional? Mencione los 3 principales: *

¿Cuáles?:

ciudad de Medellin, Antioquia

Más portales Proexport

2.1.8

¿Tiene certificaciones de calidad? Especifique cuál y ante quien se certificó: *

☐ Si
☐ No
☒ En Proceso

¿Cuál?:

Actualmente la empresa esta recibiendo capacitaciones para prontamente ser certificada por calidad

Más portales Proexport

2.1.9

¿Identifica la ventaja competitiva de su producto? *Precio (vender más barato) *Innovación (novedoso, originalidad) *Diferenciación (sus productos son percibidos como distintos a través de la promoción y la publicidad) * Otro": *

☒ Si
☐ No
☐ En Proceso

¿Cuál?:

la ventaja competitiva de la empresa es ofrecer productos novedosos y diferentes al de la competencia, elaborados a través de procesos estandarizados y materias primas seleccionadas de excelente calidad.

Más portales Proexport

Clic en **Salvar y continuar** para seguir al paso 2.2.1

Salvar y continuar

Ruta Exportadora - Diagnóstico del Potencial Exportador

1 Sobre las condiciones de la compañía

2 Sobre las condiciones del producto

Paso 2.1.1 Paso 2.2.1

3 Sobre las condiciones de la exportación

4 Herramientas de Promoción Comercial

Las preguntas marcadas con astisco son obligatorias

2.2.1

¿Tiene un proceso de producción establecido, organizado y documentado?: *

☒ Si
☐ No
☐ En Proceso

Comentarios y/o observaciones:

Más portales Proexport

2.2.2

¿Conoce la capacidad de producción instalada para el producto seleccionado?: *

☒ Si
☐ No
☐ En Proceso

Volumen máximo de producción mes:

Más portales Proexport

2.2.3

¿Conoce la capacidad de producción utilizada para el producto seleccionado?: *

☒ Si
☐ No
☐ En Proceso

Volumen actual de producción mes :

Más portales Proexport

Fuente: ProColombia.

2.2.8

¿Tiene garantizado la proveeduría de las materias primas?: *

☒ Si
☐ No
☐ En Proceso

Comentarios y/o observaciones:

2.2.9

¿Ha determinado cuáles son los tiempos de respuesta al desarrollo de nuevos productos?: *

☐ Si
☐ No
☒ En Proceso

¿Cuanto tiempo?:

Más portales Proexport

2.2.4

¿Tiene capacidad de ampliación de la producción del producto seleccionado?: *

☒ Si
☐ No
☐ En Proceso

Comentarios y/o observaciones:

2.2.5

¿Trabaja con satélites? Mencione de que parte del proceso se encargan: *

☐ Si
☒ No
☐ En Proceso

¿De qué proceso se encargan?:

Más portales Proexport

2.2.6

¿Tiene una estructura de costos de producción definida?: *

☒ Si
☐ No
☐ En Proceso

Comentarios y/o observaciones:

la empresa cuenta con gerente de planta y producción quienes se encargan de dicho procesos

2.2.7

¿Tiene definidos, seleccionados y evaluados sus proveedores?: *

☒ Si
☐ No
☐ En Proceso

Comentarios y/o observaciones:

Más portales Proexport

Fuente: ProColombia.

2.2.10

¿Ha determinado cuáles son los tiempos de respuesta o tiempos de entrega de un pedido? *

☒ Si
☐ No
☐ En Proceso

¿Cuanto tiempo?:

Salvar y continuar

Eje:
[Exportaciones](#)

Más portales Proexport

Ruta Exportadora - Diagnóstico del Potencial Exportador

1 Sobre las condiciones de la compañía

2 Sobre las condiciones del producto

3 Sobre las condiciones de la exportación **Paso 3.1** **Paso 3.3**

4 Herramientas de Promoción Comercial

Las preguntas marcadas con asterisco son obligatorias

3.1. Investigación de mercado para producto y país seleccionados

3.1.1

¿Ha seleccionado de uno a dos países objetivo? Si su respuesta es NO, por favor pase al punto 4: *

☐ Si
☐ No
☒ En Proceso

¿Cuales?:

Por favor responda la Pregunta

3.1.2

¿Identifica y conoce otras empresas Colombianas que exporten productos similares al país seleccionado?: *

☐ Si
☒ No
☐ En Proceso

Comentarios y/o observaciones:

3.1.3

¿Identifica y conoce de donde procede la Competencia - Extranjera? :

☐ Si
☒ No
☐ En Proceso

Comentarios y/o observaciones:

Más portales Proexport

3.1.4	¿Conoce el perfil socio económico y la cultura de negocios del país seleccionado?: *	<input type="radio"/> Si <input checked="" type="radio"/> No <input type="radio"/> En Proceso	Más portales Proexport
Comentarios y/o observaciones:			
3.1.5			
¿Ha realizado segmentación geográfica en el país objetivo?:		<input type="radio"/> Si <input checked="" type="radio"/> No <input type="radio"/> En Proceso	Más portales Proexport
¿Cuál?:			
3.1.6			
¿Ha consultado estudios relacionados con su producto en el mercado seleccionado?:		<input type="radio"/> Si <input checked="" type="radio"/> No <input type="radio"/> En Proceso	Más portales Proexport
Comentarios y/o observaciones:			
3.1.7			
¿Ha realizado el estudio del mercado objetivo?:		<input type="radio"/> Si <input checked="" type="radio"/> No <input type="radio"/> En Proceso	Más portales Proexport
Comentarios y/o observaciones:			
3.1.8			
¿Ha realizado un análisis del nicho de su producto en el mercado identificado? (hábitos de compra, decisión de compra, temporadas, gustos y preferencias, etc.):		<input type="radio"/> Si <input checked="" type="radio"/> No <input type="radio"/> En Proceso	Más portales Proexport
Comentarios y/o observaciones:			
3.2. Identificación de condiciones de acceso en mercados objetivo			
3.2.1			Más portales Proexport
¿Tiene claridad en los requisitos comerciales exigidos por el mercado seleccionado? (certificaciones de calidad, normas técnicas, códigos de conducta, impacto ambiental, normas de etiquetado):		<input type="radio"/> Si <input checked="" type="radio"/> No <input type="radio"/> En Proceso	
Comentarios y/o observaciones:			

Fuente: ProColombia.

3.2.2

¿Tiene claridad en los requisitos legales y de aduana exigidos para sus productos en el país seleccionado? (tratamiento arancelario, impuestos internos, acuerdos comerciales, documentos, Vo. Bo):

☐ Si
☒ No
☐ En Proceso

Comentarios y/o observaciones:

Clic en **Salvar y continuar** para seguir al paso 3.3

Salvar y continuar

Eje: Exportaciones

Ruta Exportadora - Diagnóstico del Potencial Exportador

1 Sobre las condiciones de la compañía

2 Sobre las condiciones del producto

3 Sobre las condiciones de la exportación

4 Herramientas de Promoción Comercial

Paso 3.1

Paso 3.3

Las preguntas marcadas con asterisco son obligatorias

3.3. Análisis de condiciones logísticas (DFI) en el mercado objetivo

3.3.1

¿Conoce las condiciones Logísticas del producto? (Ej.: Cadena de Frío):

☐ Si
☒ No
☐ En Proceso

Comentarios y/o observaciones:

3.3.2

¿Identifica el medio de transporte a utilizar?:

☐ Si
☒ No
☐ En Proceso

Comentarios y/o observaciones:

3.3.3

¿Conoce la Logística de transporte internacional? (principales puertos y aeropuertos del país destino, rutas, frecuencias y tarifas de transporte):

☐ Si
☒ No
☐ En Proceso

Comentarios y/o observaciones:

Más portales

FOR A WORLD FULL OF
DEMANDING CHALLENGES
WE OFFER A COUNTLESS
FULL OF IT SOLUTIONS

Más portales Proexport

Más portales Proexport

Fuente: ProColombia

3.3.6

¿Tiene claridad sobre los mecanismos de pago?:

- ☐ Si
☒ No
☐ En Proceso

Comentarios y/o observaciones:

3.3.7

¿Conoce el régimen cambiario Colombiano?:

- ☐ Si
☒ No
☐ En Proceso

Comentarios y/o observaciones:

3.3.4

¿Ha tenido relacionamiento con Operadores Logísticos y de Aduana?:

- ☐ Si
☒ No
☐ En Proceso

Comentarios y/o observaciones:

3.3.5

¿Conoce los requisitos de empaque y embalaje estipulados para su exportación?:

- ☐ Si
☒ No
☐ En Proceso

Comentarios y/o observaciones:

3.4. Trámites y Documentos

3.4.1

¿Ha establecido su pedido mínimo de exportación?:

- ☐ Si
☒ No
☐ En Proceso

Comentarios y/o observaciones:

3.4.2

¿Ha elaborado la Matriz de Costos de Exportación ajustada mínimo a los Incoterms EXW, FOB y CIF o sus equivalentes según el medio de transporte?:

- ☐ Si
☒ No
☐ En Proceso

Comentarios y/o observaciones:

3.4.3

¿Su empresa cuenta con el RUT como exportador?:

- ☐ Si
☒ No
☐ En Proceso

Comentarios y/o observaciones:

3.4.4

En caso de ser C.I. ¿Cuenta con la resolución de aprobación de la DIAN vigente? (si aplica):

- ☐ Si
☒ No
☐ En Proceso

Comentarios y/o observaciones:

3.4.5

¿Tiene el Registro de la autocalificación de origen? (si aplica):

- ☐ Si
☒ No
☐ En Proceso

Comentarios y/o observaciones:

3.4.6

¿Cuenta con los Vistos Buenos necesarios para exportar su producto? (si aplica):

- ☐ Si
☒ No
☐ En Proceso

Comentarios y/o observaciones:

3.4.7

¿Conoce los trámites necesarios ante la aduana de exportación?:

- ☐ Si
☒ No
☐ En Proceso

Comentarios y/o observaciones:

Salvar y continuar

Eje:

Exportaciones

Más portales Proexport



Más portales Proexport



Más portales Proexport



Ruta Exportadora - Diagnóstico del Potencial Exportador

1 Sobre las condiciones de la compañía

2 Sobre las condiciones del producto

3 Sobre las condiciones de la exportación

4 Herramientas de Promoción Comercial ●

✱ Las preguntas marcadas con asterisco son obligatorias

4.1. Herramientas Comerciales

4.1.1

✱ ¿Cuenta con una imagen corporativa?: *

☒ Si
☐ No
☐ En Proceso

Comentarios y/o observaciones:

4.1.2

✱ ¿Ha creado y registrado su marca en Colombia?: *

☒ Si
☐ No
☐ En Proceso

Comentarios y/o observaciones:

✱ ¿Tiene material promocional definido y adecuado? (Ej.: página web, brochures, catálogos, tarjetas de presentación): *

☒ Si
☐ No
☐ En Proceso

¿Cuál?:

la empresa utiliza material publicitario, pero no cuenta con página web

4.1.4

✱ ¿Cuenta con un equipo cualificado y dedicado al proceso de internacionalización?: *

☐ Si
☒ No
☐ En Proceso

Comentarios y/o observaciones:

4.1.5

✱ ¿Cuenta con personal encargado de mercadeo y ventas?: *

☒ Si
☐ No
☐ En Proceso

Comentarios y/o observaciones:

Fuente: ProColombia.

4.1.6

☒ ¿Al menos una persona de la empresa habla inglés fluido?: *

☒ Si
☐ No
☐ En Proceso

Comentarios y/o observaciones:

4.1.7

☒ ¿Ha participado en eventos comerciales nacionales o internacionales?: *

☐ Si
☒ No
☐ En Proceso

¿Cuáles?:

solo a nivel local, de la ciudad de Palmira

4.2. Experiencia Exportadora

4.2.1

☒ ¿Ha realizado envíos de muestras sin valor comercial?: *

☐ Si
☒ No
☐ En Proceso

Comentarios y/o observaciones:

4.2.2

☒ ¿Ha realizado exportaciones directas?: *

☐ Si
☒ No
☐ En Proceso

Comentarios y/o observaciones:

Salvar y continuar

Más portales Proexport

Usted está en: Inicio > Ruta Exportadora - Confirmación

Ruta Exportadora - Confirmación

Ruta Exportadora - Diagnóstico del Potencial Exportador

Gracias por completar el [formulario](#), pronto un asesor de Proexport se pondrá en contacto con Usted.
Hemos enviado una copia [del](#) formulario a la dirección de correo electrónico registrada.

Lo invitamos a que continúe visitando la ruta exportadora.

Ir a la ruta exportadora

Más portales Proexport

FOR A WORLD FULL OF DEMANDING CHALLENGES, WE OFFER A COUNTRY FULL OF IT SOLUTIONS.

Fuente: ProColombia.

pág. 243

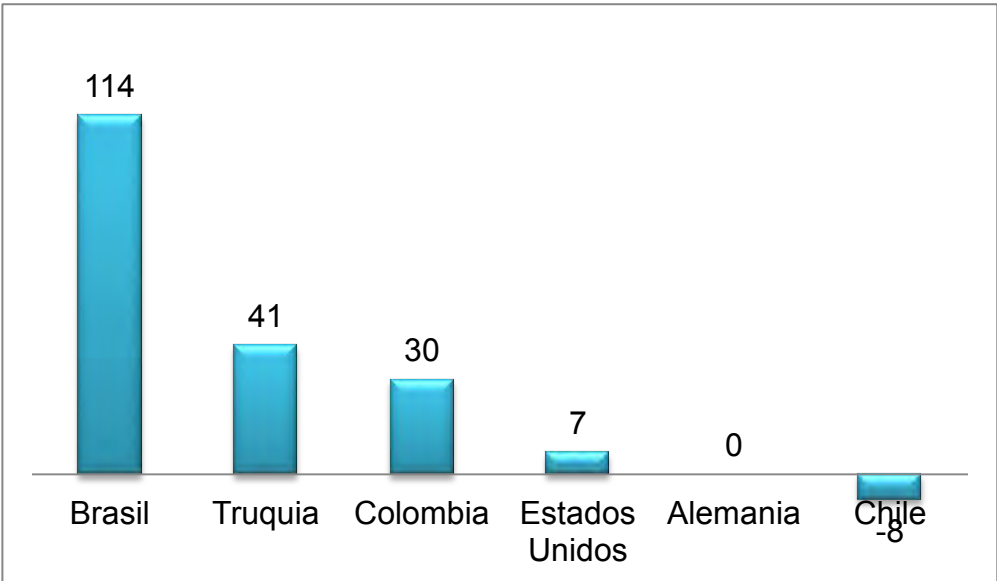
Anexo E. Países competidores (calidad/precio)

Tabla 40. Países proveedores de Bolivia.

Países proveedores de Bolivia/tasa de crecimiento en cantidades	
Brasil	114
Turquía	41
Colombia	30
Estados Unidos	7
Alemania	0
Chile	-8

Fuente: Trademap.org (Internacional Trade Centre). Elaboración propia.

Grafica 41. Países proveedores de Bolivia.



Fuente: Trademap.org (Internacional Trade Centre). Elaboración propia.

Tabla 41. Calificación de los países proveedores de Bolivia.

Calificación de los países proveedores de Bolivia	
Brasil	5,000
Turquía	1,798
Colombia	1,316
estados u	0,307
Alemania	0,000
Chile	-0,351
Promedio	1,35

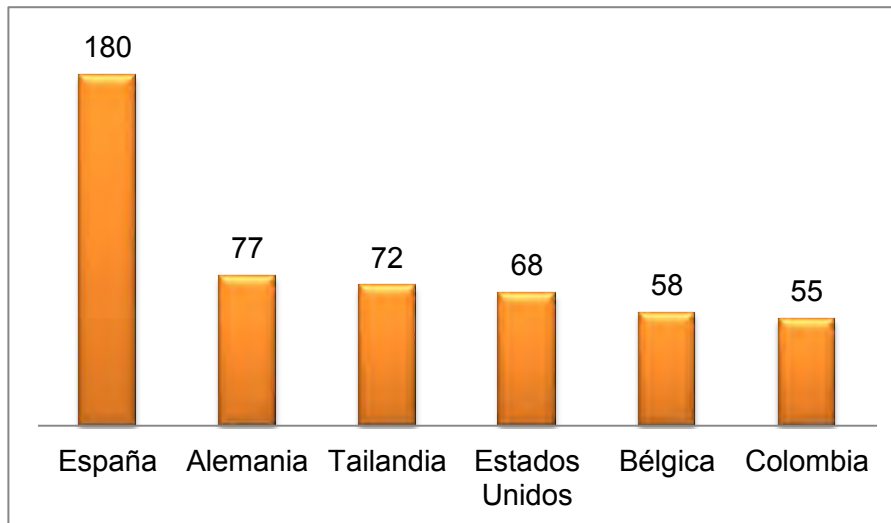
Fuente: Trademap.org (Internacional Trade Centre). Elaboración propia.

Tabla 42. Países proveedores de Brasil.

Países proveedores de Brasil/tasa de crecimiento en cantidades	
España	180
Alemania	77
Tailandia	72
Estados Unidos	68
Bélgica	58
Colombia	55

Fuente: Trademap.org (Internacional Trade Centre). Elaboración propia.

Grafica 42. Países proveedores de Brasil



Fuente: Trademap.org (Internacional Trade Centre). Elaboración propia.

Tabla 43. Calificación proveedores de Brasil

Calificación de los países proveedores de Brasil	
España	5,00
Alemania	2,14
Tailandia	2,00
Estados Unidos	1,89
Bélgica	1,61
Colombia	1,53
Promedio	2,36

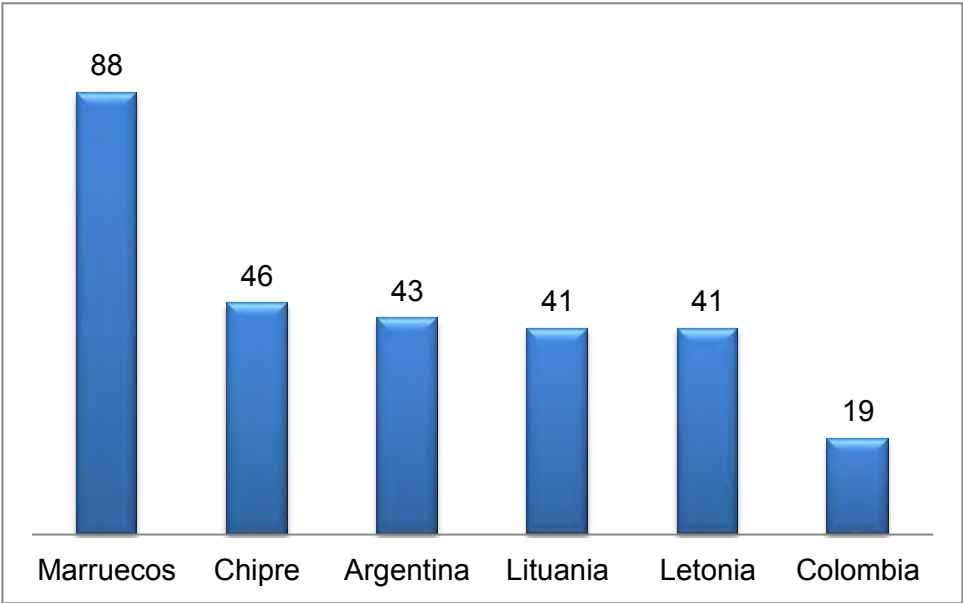
Fuente: Trademap.org (Internacional Trade Centre). Elaboración propia.

Tabla 44. Países proveedores de Canadá.

Países proveedores de Canadá/tasa de crecimiento en cantidades	
Marruecos	88
Chipre	46
Argentina	43
Lituania	41
Letonia	41
Colombia	19

Fuente: Trademap.org (Internacional Trade Centre). Elaboración propia.

Grafica 43. Países proveedores de Canadá.



Fuente: Trademap.org (Internacional Trade Centre). Elaboración propia.

Tabla 45. Calificación proveedores de Canadá

Calificación de los países proveedores de Canadá	
Marruecos	5,00
Chipre	2,61
Argentina	2,44
Lituania	2,33
Letonia	2,33
Colombia	1,08
Promedio	2,63

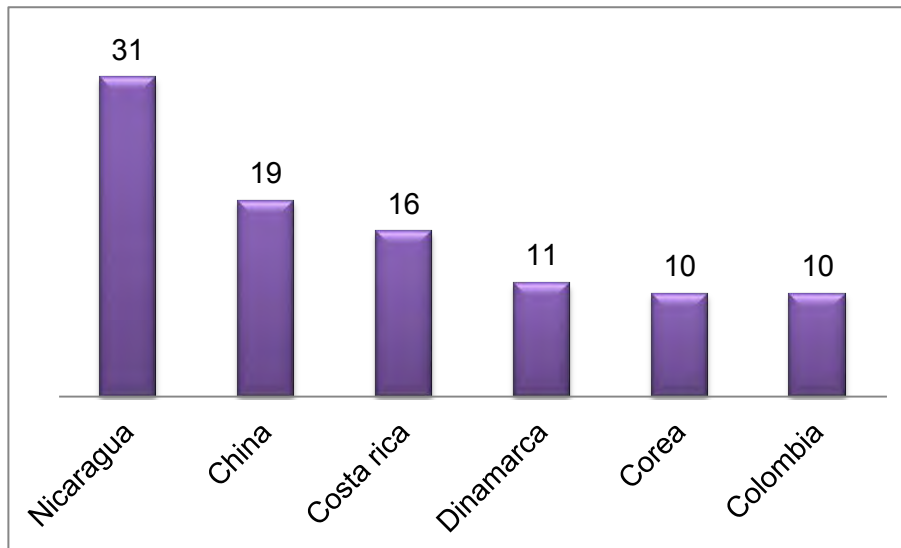
Fuente: Trademap.org (Internacional Trade Centre). Elaboración propia.

Tabla 46. Países proveedores de Guatemala.

Países proveedores de Guatemala/tasa de crecimiento en cantidades	
Nicaragua	31
China	19
Costa rica	16
Dinamarca	11
Corea	10
Colombia	10

Fuente: Trademap.org (Internacional Trade Centre). Elaboración propia.

Grafica 44. Países proveedores de Guatemala



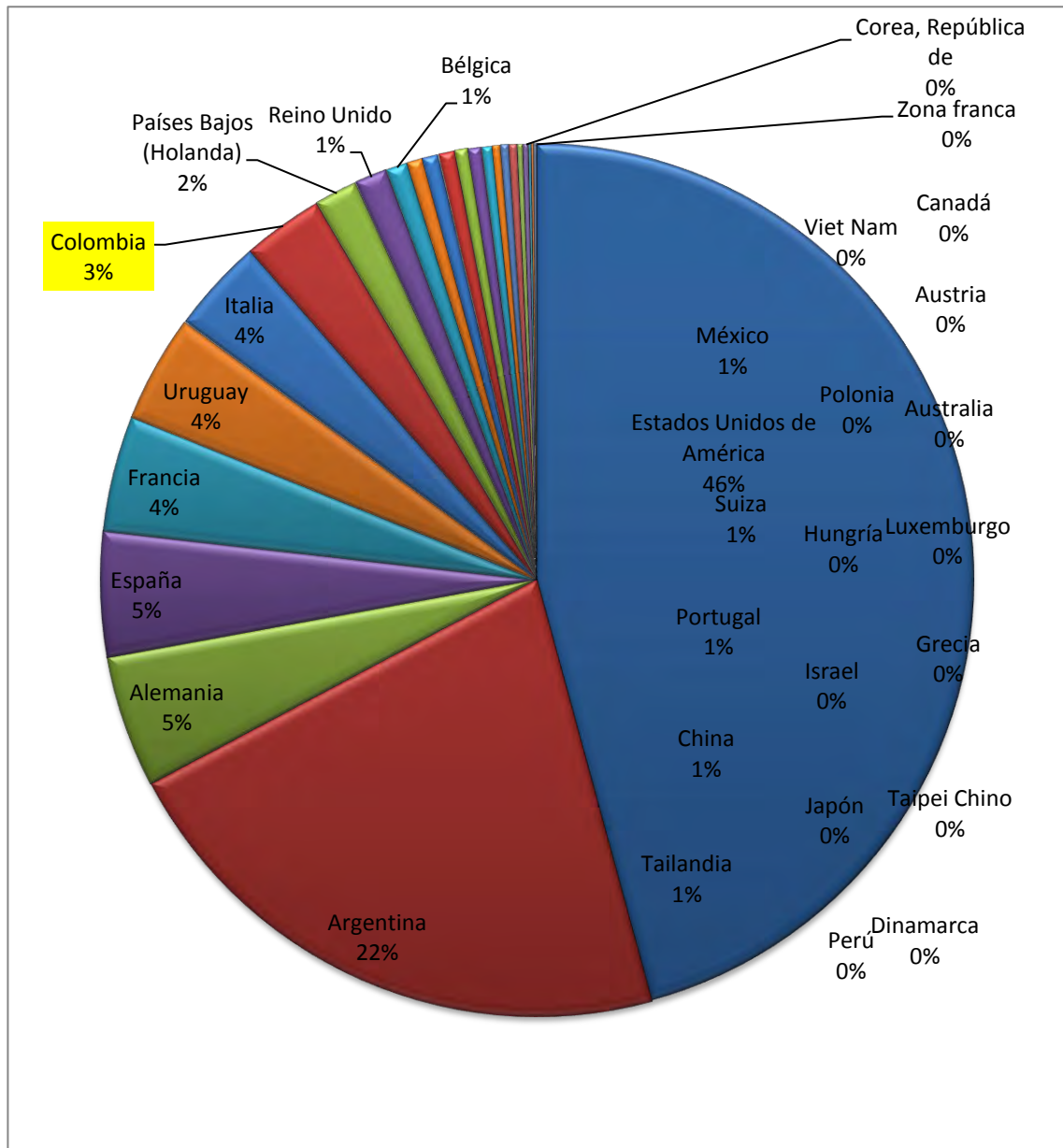
Fuente: Trademap.org (Internacional Trade Centre). Elaboración propia.

Tabla 47. Calificación proveedores de Guatemala

Calificación de los países proveedores de Guatemala	
Nicaragua	5,00
China	3,06
Costa Rica	2,58
Dinamarca	1,77
Corea	1,61
Colombia	1,61
Promedio	2,61

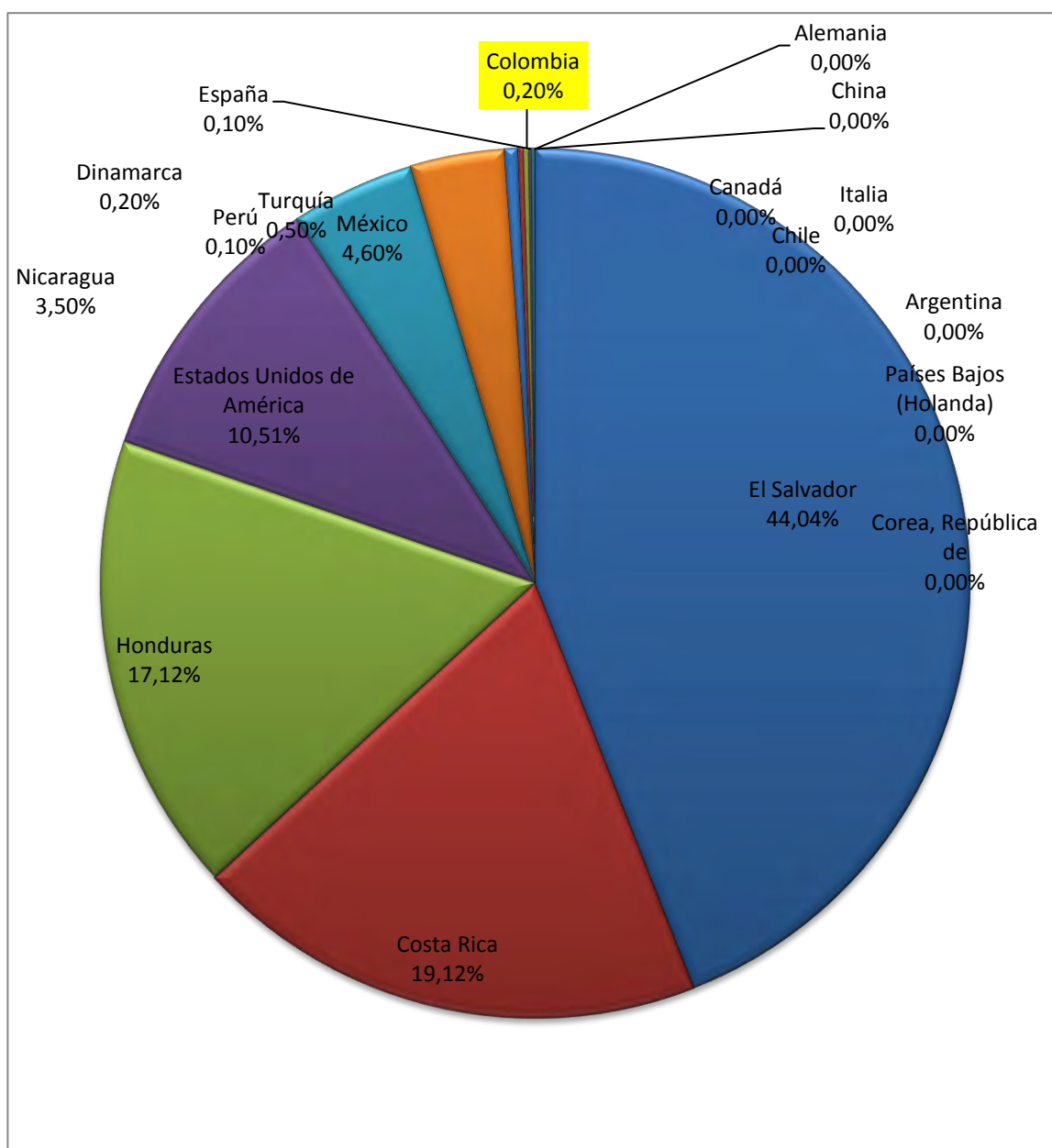
Fuente: Trademap.org (Internacional Trade Centre). Elaboración propia.

Grafica 45. Mercado de Brasil



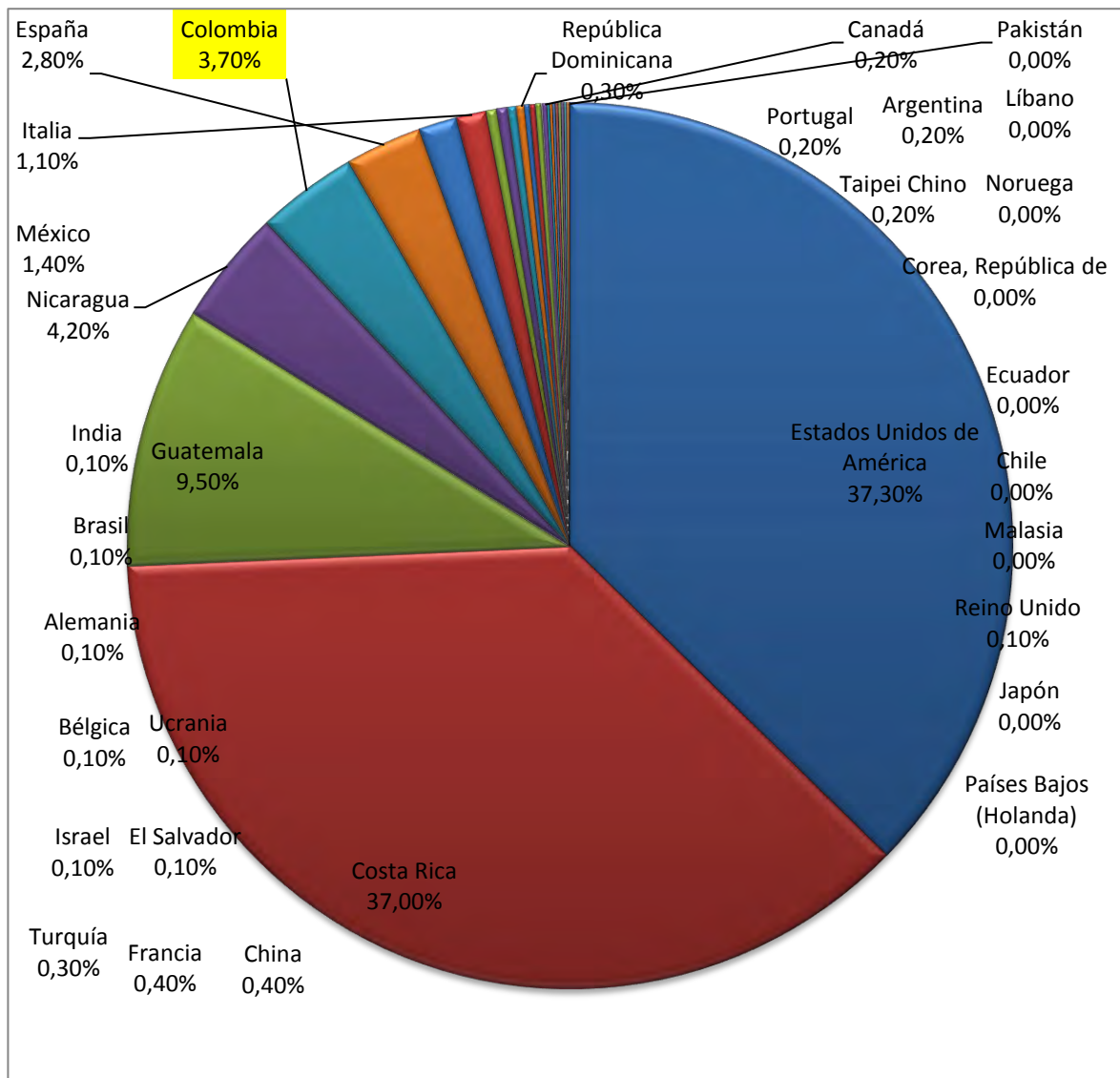
Fuente: Trademap.org (Internacional Trade Centre). Elaboración propia.

Grafica 46. Mercado de Guatemala



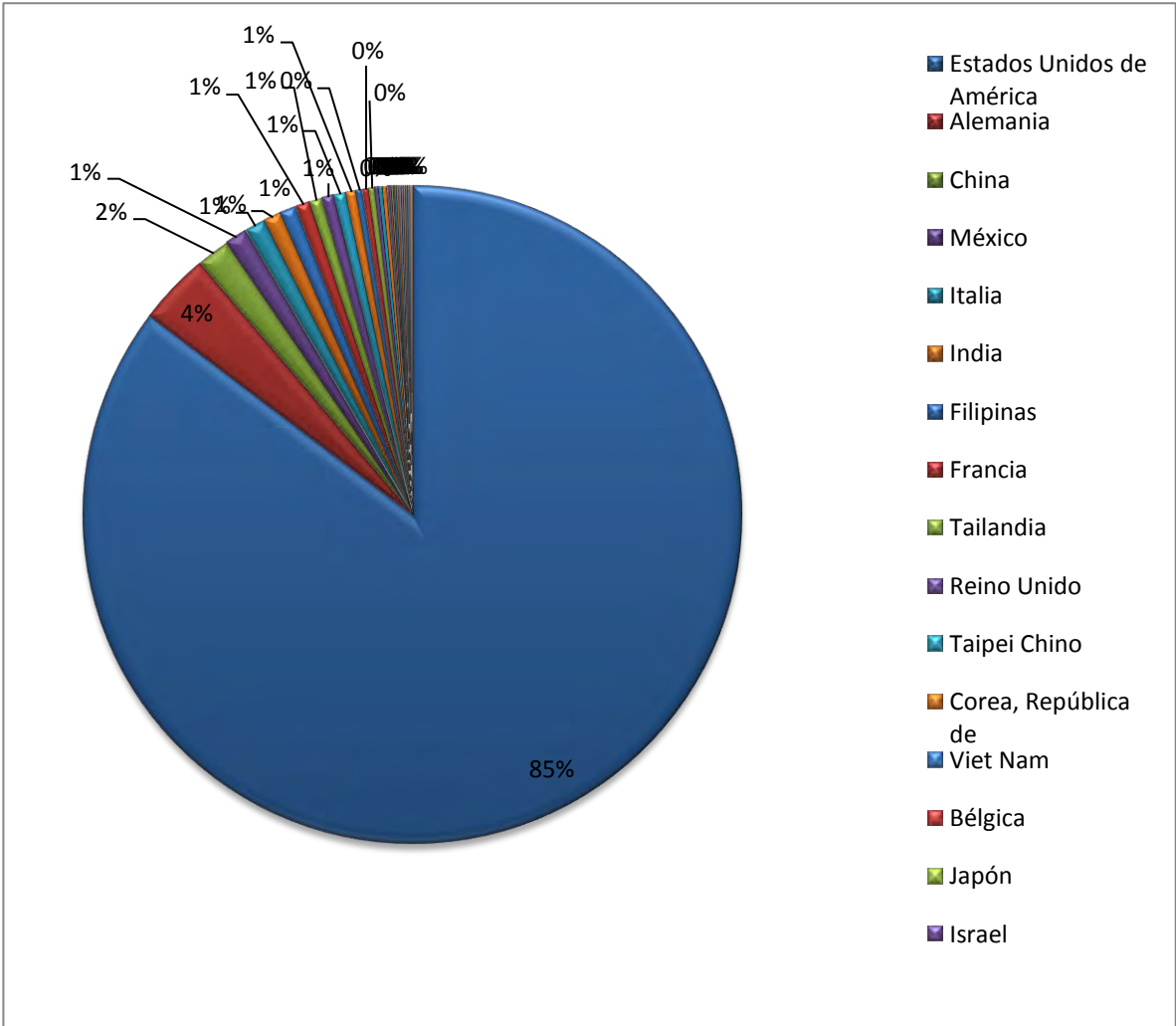
Fuente: Trademap.org (Internacional Trade Centre). Elaboración propia.

Grafica 47. Mercado de Panamá



Fuente: Trademap.org (Internacional Trade Centre). Elaboración propia.

Grafica 48. Mercado de Canadá



Fuente: Trademap.org (Internacional Trade Centre). Elaboración propia.

Anexo F. Lista de panaderías en República de Panamá¹⁸⁹.

1. Panadería y Cafetería los venezolanos.
2. Levapan de Panamá, S.A.
3. Tía Mamy
4. Panadería y Dulcería Manabi.
5. Panadería y Dulcería Romec.
6. Ramos Dalvis.
7. Penettone Panadería.
8. Panadería y Refresquería San Pablo No 1
9. Panadería Rio Pan.
10. Panadería y Pastelería Tropicana.
11. Panadería Yeny.
12. La Boulangerie.
13. Panadería el Trigal.
14. Panificadora Moderna S.A.
15. Dulcería Chilita.
16. Panadería Baguette, S.A.
17. Panadería Chiquita, S.A.
18. Panadería Emy, S.A.
19. Panadería Avila.
20. Panadería y Pastelería.
21. Panadería y Pastelería Flórez Bósquez.
22. Panadería la Arena, S.A.
23. Panadería Temba.
24. Euro Import Global INC
25. Panadería y Dulcería la Veranera.

¹⁸⁹ Páginas amarillas, [en línea], disponible en: <http://www.paginasamarillas.com.pa/busqueda/panaderias?home=4&isPoi=False>, [citado 20-Marzo-2015].

26. Panadería y Dulcería la Canelita.
27. Delicias Ely.
28. Restaurante y Panadería las Delicias.
29. Panadería Garden.
30. Panadería Cesarín.
31. Panadería y Restaurante la Espiga.
32. Panadería y Dulcería la Alemana.
33. Repostería el Buen Sabor.
34. Panadería y Refresquería Mole.
35. Crema Pan.
36. Panadería Tita.
37. TastyFood.
38. Panadería Pan y Canela.
39. Elaboraciones la Fama.
40. Panadería la venezolana.
41. Panadería la Rosquita.
42. Ciudad del Pan.
43. Panadería y Dulcería Rey.
44. Panadería y Dulcería Aurorita.
45. Panadería y Dulcería Romec 2.
46. Panadería Mi Ranchito Paiza.
47. Panadería y Dulcería Marelys.
48. Panadería Nacional.
49. Panadería MR Chico.
50. Refresquería y Panadería la Panameñita.
51. Bon Pan Banguette.
52. Panadería y Refresquería Maravillosos.
53. Pan Fresco, S.A.
54. Panadería y Dulcería Lupita
55. Viva el Pan.
56. Panadería Villa del Camino.
57. Panadería Delicias de las Antillas.
58. Pannito's Café.
59. Panadería y Restaurante San Pedro.
60. Panadería Cesarín.
61. Panadería Tita.
62. Panadería Lluvia de Oro.
63. Panadería y Refresquería Maravilloso.
64. Panadería y Dulcería Melissa.
65. Panadería y Dulcería Lupita.
66. Miranda Barkey & Café.
67. Panadería y Repostería Cristy.
68. Panadería la Espiga de Tony.
69. Panadería Portuguesa.
70. Mara Pan.
71. Panadería la Doña.
72. Panadería y Repostería la Castellana.
73. Panadería y Abarrotería Aeropuerto.
74. Panadería Garcia S.A.
75. Deli Pan Gourmet S.A.
76. Panadería Santana.
77. Panadería y Dulcería Lisa.

78. Panadería Canadá.
79. Panadería y Pastelería Anny Bakery.
80. Panadería y Refresquería Buen Pan.
81. Panadería Gorgona.
82. Panadería Chang.
83. Panadería Marcos.
84. Panadería Feliz.
85. Panadería Bolimar.
86. Panadería Cali.
87. Panadería las Lajas.
88. Panadería y Dulcería Melissa.
89. Panadería y Dulcería Espigapan.
90. Sánchez Ortega Natalia.
91. Panadería Volcán.
92. Panadería y Dulcería Fresita.
93. Panadería Dulce y Diversión.
94. Sabroso Pan, S.A.
95. Panadería el Verdadero.
96. Panadería la Esperanza, S.A.
97. Panadería y Dulcería la Flor Panameña.
98. Panadería y Dulcería Four Yours.
99. Panadería y Dulcería Susy.
100. Sophi Gourmet.
101. Panadería la Villa.
102. DMA BREAD & CO.
103. Panadería la Baguette, S.A.
104. Panadería y Refresquería Mi Pan.
105. Súper Fina.
106. Panadería George Bon.
107. Athanasiou.
108. Rapi Pan.
109. Jam Patty, S.A.
110. Panadería la Canela Jin Wei.
111. Panadería el Mesano.
112. Panadería Long.
113. Panadería y Dulcería Chico.
114. Panadería la Rosa Roja.
115. Panadería Albroom Bakery.
116. Pita Pan.
117. Panadería Rocky.
118. Panadería y Dulcería Balbo.
119. Panadería los Caobos.

Anexo G. Mercado de Centros Comerciales en ciudad de Panamá.

Tabla 48. CBRE, Mercado de Centros Comerciales, ciudad de Panamá

Ciudad de Panamá – Mercado de Centros Comerciales				
Submercado	Área Rentable (m²)	Cantidad de Locales	Tasa de Desocupación	Rango de Alquiler (USD/m²/mes)
Áreas Revertidas	202,271	1,097	7.90%	\$16.00 - \$45.00
El Dorado	137,909	799	12.08%	\$14.00 - \$40.00
Área Este (Costa del Este)	33,609	250	8.76%	\$25.00 - \$45.00
Periferia Este (Via Tocúmen)	414,126	1,417	10.07%	\$8.00 - \$40.00
Periferia Norte	173,174	663	6.94%	\$12.00 - \$20.00
Área Sur	159,879	781	1.68%	\$28.00 - \$70.00
Centro	61,885	356	9.49%	\$15.00 - \$30.00
Ciudad de Panamá	1,182,853	5,363	8.01%	\$8.00 - \$70.00

Fuente: cbre.com.pa

Anexo H. Lista de Proveedores de la Panadería Leal.

- DISTRIBUIDORA LA COSTA.
- HARINERA DEL VALLE.
- COLANTA.
- COCACOLA. Está en panamá
- MAC POLLO.
- FLEISCHMAN.
- HUEVOS KIKE
- CERVALLE.
- KOS.
- LASTRA.
- NESTLE. Está en panamá.
- ICE BAKERY.
- LEVAPAN. Está en panamá.
- CARVAJAL. Está en panamá.

Lista de proveedores importantes en Panamá

- Unilever.
- CocaCola
- Nestlé
- Harinas Panamá S.A.
- Anavip (Asociación Nacional de Avicultores de Panamá), actualmente cuenta con 14 miembros.
- Integrantes de Anavip (Asociación Nacional de Avicultores de Panamá), actualmente cuenta con 14 miembros.
- Stamps, e Innovacril.
- Cappsa.
- Premezclas Industriales S.A.
- Levapan.
- Carvajal
- Prolacsa, y Dos pinos.

Anexo I. Importaciones de Bolivia.

Tabla 49. Importaciones de Bolivia

Exportadores	Indicadores comerciales												Arancela rio (estimad o) aplicado por Bolivia
	Valor import ada en 2013 (miles de USD)	Saldo comer cial en 2013 (miles de USD)	Partici pación de las import aciones para Bolivia (%)	Cantid ad import ada en 2013	Unida d de medid a	Valor unitario (USD/un idad)	Tasa de crecimiento de los valores importadas entre 2009- 2013 (%, p.a.)	Tasa de crecimient o de las cantidade s importada s entre 2009-2013 (%, p.a.)	Tasa de crecimiento de los valores importadas entre 2012- 2013 (%, p.a.)	Posición relativa del país socio en las exportacio nes mundiales	Participaci ón de los países socios en las exportacion es mundiales (%)	Tasa de crecimiento de las exportacion es totales del país socio entre 2009-2013 (%, p.a.)	
Total	4773	-2788	100	2070	Tonela das	2306	12	3	-2		100	9	
Argentina	2416	-2416	50,6	1318	Tonela das	1833	6	-1	-22	37	0,3	11	0
Estados Unidos de América	1381	-1013	28,9	338	Tonela das	4086	17	7	13	2	9,4	15	15
Turquía	389	-389	8,2	178	Tonela das	2185	51	41	87	13	2,1	19	15
Colombia	240	-240	5	93	Tonela das	2581	47	30	112	48	0,2	8	0
Brasil	177	-177	3,7	57	Tonela das	3105	130	114	49	60	0,1	15	0
Chile	108	-102	2,3	71	Tonela das	1521	-4	-8	83	85	0	4	15
Corea, República de	33	-33	0,7	5	Tonela das	6600				17	1,4	19	15
Alemania	10	52	0,2	3	Tonela das	3333	46	0	-82	1	15,1	6	15
Paraguay	9	760	0,2	6	Tonela das	1500				126	0	-7	0
Reino Unido	7	-7	0,1	1	Tonela das	7000	8	-19	0	7	3,5	5	15
	3	-3	0,1	0	Tonela das		-44		11	5	7,8	7	15

Tabla 49 (continuación)

Italia													
Austria										12	2,2	6	15
Bélgica										4	8,5	9	15
Canadá										6	5,6	10	15
Francia										3	8,8	7	15
México										11	2,2	15	0
Países Bajos (Holanda)										8	3,4	3	15
Polonia										10	2,3	14	15
España		3								9	3,1	13	15
Uruguay		777								82	0	-8	0

Fuente: Trademap.org (Internacional Trade Centre).

Anexo J. Importaciones de Brasil.

Tabla 50. Importaciones de Brasil.

Exportadores	Indicadores comerciales												Arancelio (estimado) aplicado por Brasil
	Valor importada en 2013 (miles de USD)	Saldo comercial en 2013 (miles de USD)	Participación de las importaciones para Brasil (%)	Cantidad importada en 2013	Unidad de medida	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento de los valores importados entre 2009-2013 (% p.a.)	Tasa de crecimiento de las cantidades importadas entre 2009-2013 (% p.a.)	Tasa de crecimiento de los valores importados entre 2012-2013 (% p.a.)	Posición relativa del país socio en las exportaciones mundiales	Participación de los países socios en las exportaciones mundiales (%)	Tasa de crecimiento de las exportaciones totales del país socio entre 2009-2013 (% p.a.)	
Mundo	35356	-17839	100	8274	Toneladas	4273	54	44	49		100	9	
Estados Unidos de América	16145	-15637	45,7	3351	Toneladas	4818	80	68	906	2	9,4	15	18
Argentina	7594	-7279	21,5	1854	Toneladas	4096	53	48	-35	37	0,3	11	0
Alemania	1750	-1750	4,9	441	Toneladas	3968	87	77	9	1	15,1	6	18
España	1615	-1615	4,6	523	Toneladas	3088	181	180	98	9	3,1	13	18
Francia	1523	-1520	4,3	258	Toneladas	5903	35	43	62	3	8,8	7	18
Uruguay	1431	1130	4	628	Toneladas	2279	1	1	8	82	0	-8	0
Italia	1220	-1220	3,5	171	Toneladas	7135	43	37	58	5	7,8	7	18
Colombia	1067	-941	3	294	Toneladas	3629	56	55	-2	48	0,2	8	0
Países Bajos (Holanda)	583	-578	1,6	87	Toneladas	6701	26	14	9	8	3,4	3	18
Reino Unido	413	-378	1,2	33	Toneladas	12515	34	-8	117	7	3,5	5	18
Bélgica	275	-275	0,8	43	Toneladas	6395	54	58	152	4	8,5	9	18
Tailandia	215	-215	0,6	37	Toneladas	5811	133	72	64	27	0,6	14	18
China	214	-208	0,6	184	Toneladas	1163	23	48	14	15	1,9	19	18

Tabla 50 (continuación)

Portugal	212	-208	0,6	61	Toneladas	3475	6	4	-18	22	0,8	7	18
México	187	-187	0,5	58	Toneladas	3224				11	2,2	15	9
Suiza	176	-176	0,5	11	Toneladas	16000	104	54	-77	33	0,4	5	18
Israel	139	-139	0,4	52	Toneladas	2673	2	-1	148	39	0,3	6	18
Japón	123	-23	0,3	27	Toneladas	4556	-8	-20	66	18	1,2	10	18
Dinamarca	121	-121	0,3	31	Toneladas	3903	14	40	-4	20	1	-2	18
Hungría	97	-97	0,3	35	Toneladas	2771	59	57	259	29	0,5	12	18
Perú	75	-22	0,2	15	Toneladas	5000				63	0,1	8	0
Corea, República de	59	-59	0,2	45	Toneladas	1311	38	44	-36	17	1,4	19	18
Taipei Chino	51	-51	0,1	19	Toneladas	2684	2	-37	31	23	0,7	38	18
Viet Nam	28	-28	0,1	4	Toneladas	7000	43	-7	-40	28	0,6	14	18
Polonia	21	-21	0,1	6	Toneladas	3500			11	10	2,3	14	18
Grecia	8	-8	0	2	Toneladas	4000		0	-64	52	0,2	-10	18
Luxemburgo	8	-8	0	2	Toneladas	4000				41	0,3	13	18
Australia	3	-2	0	0	Toneladas				-98	31	0,5	5	18
Austria	2	-2	0	1	Toneladas	2000	15			12	2,2	6	18
Canadá	1	4	0	0	Toneladas		-65			6	5,6	10	18
Zona franca	1	-1	0	0	Toneladas					100	0	1	
Turquía										13	2,1	19	18
Argelia		13								136	0	-30	18
Angola		8769											18
Antigua y Barbuda		5								147	0	-10	18
Bahamas		1								138	0	20	18
Bahrein		9								94	0	207	18
Barbados		8								84	0	25	18

Tabla 50 (continuación)

Bolivia		177								86	0	70	0
Cabo Verde		52											18
Chile		1189								85	0	4	0
Costa Rica		40								51	0,2	19	18
Cuba		217											0
Dominica		1											18
República Dominicana		25								80	0	-14	18
Ecuador		19								83	0	43	0
Guinea Ecuatorial		90											18
Fiji		2								73	0	12	18
Gabón		21								112	0	133	18
Gambia		5											18
Palestina, Estado de		674											18
Ghana		20								121	0	29	18
Guinea		19								159	0	-63	18
Haití		3								123	0	-8	18
Honduras		2								53	0,2	22	18
Irlanda		1								19	1,2	5	18
Jamaica		8								68	0,1	9	18
Jordania		36								67	0,1	2	18
Kenya		9								117	0	1	18
Libano		16								79	0	-8	18
Liberia		8											18
Libia		68								113	0		18
Madagascar		21								146	0	-27	18

Tabla 50 (continuación)

Maldivas		14											18
Marruecos		37								81	0	5	18
Mozambique		132								148	0	1	18
Antillas Holandesas		2								103	0	71	18
Nueva Zelanda		1								32	0,5	2	18
Nigeria		8								97	0	12	18
Panamá		32								99	0	-26	18
Paraguay		1682								126	0	-7	0
Filipinas		3								36	0,4	20	18
Guinea-Bissau		8											18
Arabia Saudita		43								42	0,3	29	18
Senegal		2								101	0	-11	18
India		1								26	0,6	19	18
Sudafrica		3								54	0,2	30	18
Suriname		61								128	0		18
Túnez		9								61	0,1	-2	18
Venezuela		176								143	0	-47	0
Yemen		54								124	0	151	18

Fuente: Trademap.org (Internacional Trade Centre).

Anexo K. Importaciones de Canadá.

Tabla 51. Importaciones de Canadá.

Exportadores	Indicadores comerciales												Arancelario (estimado) aplicado por Canadá
	Valor importado en 2013 (miles de USD)	Saldo comercial en 2013 (miles de USD)	Participación de las importaciones para Canadá (%)	Cantidad importada en 2013	Unidad de medida	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento de los valores importados entre 2009-2013 (% p.a.)	Tasa de crecimiento de las cantidades importadas entre 2009-2013 (% p.a.)	Tasa de crecimiento de los valores importados entre 2012-2013 (% p.a.)	Posición relativa del país socio en las exportaciones mundiales	Participación de los países socios en las exportaciones mundiales (%)	Tasa de crecimiento de las exportaciones totales del país socio entre 2009-2013 (% p.a.)	
Mundo	1047203	-83558	100	287467	Toneladas	3643	12	7	10		100	9	
Estados Unidos de América	890114	25250	85	246795	Toneladas	3607	13	7	10	2	9,4	15	0
Alemania	36546	-36520	3,5	11547	Toneladas	3165	5	5	13	1	15,1	6	6,1
China	16496	-16325	1,6	4134	Toneladas	3990	10	2	0	15	1,9	19	4,5
México	11463	-10811	1,1	1574	Toneladas	7283	36	5	12	11	2,2	15	0
Italia	10920	-10914	1	2191	Toneladas	4984	13	8	56	5	7,8	7	6,1
India	9389	-9379	0,9	3861	Toneladas	2432	17	14	1	26	0,6	19	4,5
Filipinas	7998	-7973	0,8	2155	Toneladas	3711	23	17	25	36	0,4	20	4,5
Francia	7072	-6288	0,7	1206	Toneladas	5864	-2	-7	55	3	8,8	7	6,1
Tailandia	6783	-6462	0,6	1187	Toneladas	5714	10	-4	99	27	0,6	14	4,5
Reino Unido	6663	15998	0,6	1334	Toneladas	4995	8	10	-16	7	3,5	5	6,1
Taipei Chino	6118	-6076	0,6	1409	Toneladas	4342	17	12	10	23	0,7	38	6,1

Tabla 51 (continuación)

Corea, República de	5010	-2897	0,5	1088	Toneladas	4605	10	5	-3	17	1,4	19	4,5
Viet Nam	3566	-3548	0,3	1308	Toneladas	2726	9	4	5	28	0,6	14	4,5
Bélgica	2837	-2726	0,3	492	Toneladas	5766	3	-1	-5	4	8,5	9	6,1
Japón	2699	1165	0,3	366	Toneladas	7374	0	-2	7	18	1,2	10	6,1
Israel	2542	-2542	0,2	550	Toneladas	4622	6	2	-20	39	0,3	6	4,5
Malasia	2295	-2257	0,2	1198	Toneladas	1916	11	10	1	16	1,6	12	4,5
Hong Kong (China)	2060	-1628	0,2	332	Toneladas	6205	6	4	-5	30	0,5	17	4,5
Suecia	1473	-848	0,1	244	Toneladas	6037	12	13	8	14	2	7	6,1
Chipre	1435	-1435	0,1	418	Toneladas	3433		46	17	96	0	23	6,1
Grecia	1352	-1352	0,1	387	Toneladas	3494	55	39	22	52	0,2	-10	6,1
Pakistán	1290	-1284	0,1	824	Toneladas	1566	26	30	12	66	0,1	32	4,5
Jamaica	1103	-1056	0,1	373	Toneladas	2957	11	5	-22	68	0,1	9	2,5
Australia	1010	4560	0,1	130	Toneladas	7769	-9	-11	-25	31	0,5	5	5,9
Polonia	973	-973	0,1	270	Toneladas	3604	15	8	76	10	2,3	14	6,1
Países Bajos (Holanda)	796	-477	0,1	162	Toneladas	4914	-17	-17	2	8	3,4	3	6,1
España	766	-766	0,1	190	Toneladas	4032	18	5	0	9	3,1	13	6,1
Malta	634	-634	0,1	213	Toneladas	2977	6	-3	-7	76	0	10	6,1
Singapur	529	-88	0,1	162	Toneladas	3265	-15	-21	-13	47	0,2	4	4,5
Bangladesh	526	-526	0,1	298	Toneladas	1765	32	33	53	74	0	13	0
Irlanda	473	-454	0	42	Toneladas	11262	32	29	11725	19	1,2	5	6,1
Suiza	271	-271	0	33	Toneladas	8212	-6	-6	-34	33	0,4	5	2,9
Túnez	269	-269	0	32	Toneladas	8406	73	29	0	61	0,1	-2	4,5
Colombia	255	-171	0	54	Toneladas	4722	32	91	35	48	0,2	8	0

Tabla 51 (continuación)

Brasil	220	-215	0	51	Toneladas	4314	9	-5	5	60	0,1	15	4,5
Canadá	215	-215	0	37	Toneladas	5811	0	-6	52	6	5,6	10	
Ucrania	188	-188	0	49	Toneladas	3837	36	10	-3	25	0,7	23	4,5
Bulgaria	179	-179	0	56	Toneladas	3196	14	9	23	34	0,4	14	6,1
Dinamarca	167	90	0	30	Toneladas	5567	-23	-34	-58	20	1	-2	6,1
Trinidad y Tobago	165	-113	0	74	Toneladas	2230	17	10	1	70	0,1	5	2,5
Federación de Rusia	147	-79	0	74	Toneladas	1986	14	17	-8	24	0,7	20	4,5
República Checa	145	-145	0	22	Toneladas	6591	-2	4	-27	21	0,8	24	6,1
Indonesia	143	-143	0	18	Toneladas	7944	-4	-21	155	50	0,2	-2	4,5
Turquía	142	-142	0	25	Toneladas	5680	-17	-30	-15	13	2,1	19	4,5
Argentina	131	-131	0	46	Toneladas	2848	32	43	-44	37	0,3	11	4,5
Macao (China)	126	-126	0	8	Toneladas	15750	4	-11	13	91	0	11	4,5
República de Moldova	124	-124	0	35	Toneladas	3543	276		235	87	0	23	4,5
Portugal	117	-117	0	25	Toneladas	4680	33	19	18	22	0,8	7	6,1
Fiji	103	-103	0	23	Toneladas	4478	21	13	-4	73	0	12	4,5
El Salvador	102	-102	0	30	Toneladas	3400	36	40	143	43	0,3	10	4,5
Emiratos Árabes Unidos	100	2216	0	35	Toneladas	2857	6	-6	-60	49	0,2	-5	4,5
Serbia	98	-98	0	21	Toneladas	4667	22	14	51	57	0,1	1	6,1
Barbados	83	-83	0	11	Toneladas	7545	78	29	361	84	0	25	2,5
Lituania	67	-67	0	42	Toneladas	1595	6	41	-7	44	0,3	25	6,1
Letonia	64	-64	0	12	Toneladas	5333	99	41	237	64	0,1	12	6,1
República Árabe Siria	58	-58	0	11	Toneladas	5273	3	-15	-71	90	0	-20	4,5
Macedonia, Ex	56	-56	0	15	Toneladas	3733	-11	-36	115	46	0,2	6	4,5

Tabla 51 (continuación)

República Yugoslava de													
Rumania	55	-55	0	15	Toneladas	3667	-1	-6	-5	35	0,4	27	6,1
Líbano	54	-52	0	16	Toneladas	3375	7	1	-26	79	0	-8	4,5
Marruecos	54	-54	0	15	Toneladas	3600	141	88	170	81	0	5	4,5
Sudafrica	43	250	0	12	Toneladas	3583	-12	-4	65	54	0,2	30	4,5
Irán (República Islámica del)	40	-40	0	14	Toneladas	2857	-4	-6	-38	98	0	-5	4,5
Perú	39	375	0	7	Toneladas	5571	47	37	550	63	0,1	8	0
República Dominicana	26	-19	0	14	Toneladas	1857	-11	-9	-38	80	0	-14	4,5
Etiopía	26	-26	0	8	Toneladas	3250			225	93	0	41	0
Egipto	24	-24	0	5	Toneladas	4800	8	-10	60	65	0,1	6	4,5
Estonia	21	-21	0	12	Toneladas	1750			133	40	0,3	42	6,1
Sri Lanka	17	0	0	6	Toneladas	2833	-2	-5	-54	92	0	12	4,5
Togo	16	-16	0	13	Toneladas	1231	7	-1	60	129	0	-4	0
Arabia Saudita	14	2607	0	3	Toneladas	4667	-14	-21	-46	42	0,3	29	6,1
Nueva Zelanda	11	842	0	2	Toneladas	5500	-8	-12	-93	32	0,5	2	5,9
Costa Rica	10	211	0	1	Toneladas	10000	70		400	51	0,2	19	0
Honduras	10	-9	0	2	Toneladas	5000			67	53	0,2	22	4,5
Austria	9	35	0	1	Toneladas	9000		-45	-10	12	2,2	6	6,1
Croacia	9	-9	0	1	Toneladas	9000	-32	-36	350	72	0	-9	4,5
Guatemala	9	17	0	1	Toneladas	9000		7	0	38	0,3	14	4,5
Jordania	9	13	0	4	Toneladas	2250	64	25	29	67	0,1	2	0
Argelia	7	-7	0	3	Toneladas	2333			250	136	0	-30	4,5

Tabla 51 (continuación)

Finlandia	7	-7	0	0	Toneladas		-52		250	59	0,1	13	6,1
Bosnia y Herzegovina	5	-5	0	1	Toneladas	5000	-20	-29	25	75	0	9	4,5
Chile	5	270	0	1	Toneladas	5000	-2	0	67	85	0	4	0
Haití	5	-5	0	1	Toneladas	5000				123	0	-8	0
Nicaragua	3	-3	0	1	Toneladas	3000				62	0,1	19	4,5
Venezuela	3	450	0	1	Toneladas	3000				143	0	-47	4,5
Islas Caimanes	2	-2	0	0	Toneladas		-30		-67	107	0	-37	2,5
Guinea	1	-1	0	0	Toneladas					159	0	-63	0
Côte d'Ivoire (Costa de Marfil)	1	-1	0	0	Toneladas					150	0	-61	4,5
Kenya	1	-1	0	0	Toneladas					117	0	1	4,5
Omán	1	12	0	1	Toneladas	1000				45	0,2	23	4,5
Eslovaquia	1	-1	0	0	Toneladas					55	0,2	3	6,1
Antigua y Barbuda		19								147	0	-10	2,5
Bahamas		49								138	0	20	2,5
Bahrein		235								94	0	207	4,5
Bermudas		200								116	0		2,5
Islas Vírgenes Británicas		5											2,5
Myanmar (Birmania)		17								125	0	1	6,1
Cuba		29											4,5
Ecuador		30								83	0	43	4,5
Polinesia Francesa		12											4,5
Guyana		10								134	0	-14	2,5
Islandia		64								110	0	6	2,9

Tabla 51 (continuación)

Kuwait		568								71	0,1	77	4,5
Mauricio		45								88	0	12	4,5
Antillas Holandesas		10								103	0	71	4,5
Aruba		162											6,1
Noruega		177								56	0,2	4	2,9
Panamá		54								99	0	-26	0,6
Qatar		99								109	0	34	4,5
Santa Lucía		30								161	0		2,5
San Pedro y Miquelón		115											6,1
San Vicente y las Granadinas		2								145	0	10	2,5
Senegal		2								101	0	-11	0
Burkina Faso		2											0

Fuente: Trademap.org (Internacional Trade Centre).

Anexo L. Importaciones de Panamá.

Tabla 52. Importaciones de Panamá.

Exportadores	Indicadores comerciales												Arancelario (estimado) aplicado por Panamá
	Valor importada en 2013 (miles de USD)	Saldo comercial en 2013 (miles de USD)	Participación de las importaciones para Panamá (%)	Cantidad importada en 2013	Unidad de medida	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento de los valores importados entre 2009-2013 (% p.a.)	Tasa de crecimiento de las cantidades importadas entre 2009-2013 (% p.a.)	Tasa de crecimiento de los valores importados entre 2012-2013 (% p.a.)	Posición relativa del país socio en las exportaciones mundiales	Participación de los países socios en las exportaciones mundiales (%)	Tasa de crecimiento de las exportaciones totales del país socio entre 2009-2013 (% p.a.)	
Total	34530	-33981	100	15981	Toneladas	2161	20	16	20		100	9	
Estados Unidos de América	12888	-12566	37,3	4365	Toneladas	2953	11	7	20	2	9,4	15	8,8
Costa Rica	12779	-12581	37	7460	Toneladas	1713	35	22	31	51	0,2	19	8,8
Guatemala	3288	-3288	9,5	1873	Toneladas	1755	17	21	20	38	0,3	14	8,8
Nicaragua	1449	-1449	4,2	874	Toneladas	1658	21	15	-4	62	0,1	19	8,8
Colombia	1268	-1268	3,7	452	Toneladas	2805	19	11	2	48	0,2	8	8,8
España	979	-979	2,8	423	Toneladas	2314	27	25	37	9	3,1	13	8,8
México	468	-468	1,4	187	Toneladas	2503	24	19	-58	11	2,2	15	8,8
Italia	392	-392	1,1	66	Toneladas	5939	51	47	57	5	7,8	7	8,8
China	136	-136	0,4	13	Toneladas	10462	-23	-39	580	15	1,9	19	8,8
Francia	129	-129	0,4	40	Toneladas	3225	42	73	416	3	8,8	7	8,8
Turquía	108	-108	0,3	51	Toneladas	2118	25	25	-2	13	2,1	19	8,8
República Dominicana	88	-88	0,3	23	Toneladas	3826	83	58	-30	80	0	-14	8,8

Tabla 52 (continuación)

na													
Taipei Chino	74	-74	0,2	12	Toneladas	6167	68	53	363	23	0,7	38	8,8
Argentina	55	-55	0,2	12	Toneladas	4583	5	-6	-44	37	0,3	11	8,8
Portugal	55	-55	0,2	12	Toneladas	4583			150	22	0,8	7	8,8
Canadá	54	-54	0,2	14	Toneladas	3857	26	14	108	6	5,6	10	8,8
Reino Unido	39	-39	0,1	7	Toneladas	5571	40	50	-3	7	3,5	5	8,8
Ucrania	37	-37	0,1	26	Toneladas	1423	153	194	54	25	0,7	23	8,8
Israel	34	-20	0,1	0	No medida					39	0,3	6	8,8
El Salvador	33	-32	0,1	17	Toneladas	1941	-17	-12	32	43	0,3	10	8,8
Brasil	32	-32	0,1	7	Toneladas	4571	15	1	-27	60	0,1	15	8,8
India	32	-32	0,1	12	Toneladas	2667				26	0,6	19	8,8
Alemania	26	-26	0,1	12	Toneladas	2167	8	7	-35	1	15,1	6	8,8
Bélgica	25	-25	0,1	7	Toneladas	3571	12	4	-40	4	8,5	9	8,8
Chile	17	-17	0	6	Toneladas	2833	4	1	70	85	0	4	8,8
Japón	9	-9	0	1	Toneladas	9000	2	-7	-72	18	1,2	10	8,8
Malasia	9	-9	0	3	Toneladas	3000	-15	-19	-40	16	1,6	12	8,8
Ecuador	8	-8	0	2	Toneladas	4000	53	28	-38	83	0	43	8,8
Corea, República de	7	-7	0	3	Toneladas	2333	28			17	1,4	19	8,8
Noruega	6	-6	0	1	Toneladas	6000		0	20	56	0,2	4	8,8
Líbano	3	-3	0	0	Toneladas		3		-70	79	0	-8	8,8
Países Bajos (Holanda)	1	-1	0	0	No medida		64			8	3,4	3	8,8
Pakistán	1	-1	0	0	Toneladas					66	0,1	32	8,8
Austria										12	2,2	6	8,8

Tabla 52 (continuación)

Polonia										10	2,3	14	8,8
Paraguay		2								126	0	-7	8,8
Venezuela		12								143	0	-47	8,8

Fuente: Trademap.org (Internacional Trade Centre).

Anexo M. Importaciones de Guatemala.

Tabla 53. Importaciones de Guatemala

Exportadores	Indicadores comerciales												Arancelario (estimado) aplicado por Guatemala
	Valor importa da en 2013 (miles de USD)	Saldo comercial en 2013 (miles de USD)	Participación de las importaciones para Guatemala (%)	Cantidad importa da en 2013	Unidad de medida	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento de los valores importados entre 2009-2013 (% p.a.)	Tasa de crecimiento de las cantidades importadas entre 2009-2013 (% p.a.)	Tasa de crecimiento de los valores importados entre 2012-2013 (% p.a.)	Posición relativa del país socio en las exportaciones mundiales	Participación de los países socios en las exportaciones mundiales (%)	Tasa de crecimiento de las exportaciones totales del país socio entre 2009-2013 (% p.a.)	
Mundo	45632	14080	100	19082	Toneladas	2391	6	-2	-17		100	9	
El Salvador	20081	-9918	44	7994	Toneladas	2512	0	-11	-27	43	0,3	10	0
Costa Rica	8729	1384	19,1	4616	Toneladas	1891	19	16	2	51	0,2	19	0
Honduras	7815	19740	17,1	3028	Toneladas	2581	10	8	-34	53	0,2	22	0
Estados Unidos de América	4769	-4437	10,5	1315	Toneladas	3627	16	-2	10	2	9,4	15	0
México	2090	406	4,6	854	Toneladas	2447	8	3	-3	11	2,2	15	0
Nicaragua	1604	1288	3,5	859	Toneladas	1867	31	31	206	62	0,1	19	0
Turquía	214	-214	0,5	285	Toneladas	751			664	13	2,1	19	15
Dinamarca	103	-103	0,2	20	Toneladas	5150	38	11	20	20	1	-2	15
Colombia	99	-99	0,2	50	Toneladas	1980	11	10	-3	48	0,2	8	11,4
España	35	-35	0,1	9	Toneladas	3889	-22	-35	-8	9	3,1	13	15
Perú	26	-26	0,1	11	Toneladas	2364	-7	-11	-64	63	0,1	8	15
Italia	18	-18	0	6	Toneladas	3000	-6	-15	-45	5	7,8	7	15
Corea,	18	-18	0	23	Tonelad	783	-15	10	-28	17	1,4	19	15

Tabla 53 (continuación)

República de					as								
Argentina	13	-13	0	4	Toneladas	3250	-39	-35		37	0,3	11	15
Chile	8	17	0	4	Toneladas	2000	-36	-39	-43	85	0	4	10,7
Canadá	3	-3	0	2	Toneladas	1500	-59	-53		6	5,6	10	15
Alemania	3	-3	0	0	Toneladas		-39		-90	1	15,1	6	15
China	1	-1	0	2	Toneladas	500	-19	19		15	1,9	19	15
Países Bajos (Holanda)	1	-1	0	1	Toneladas	1000				8	3,4	3	15
Austria										12	2,2	6	15
Bélgica										4	8,5	9	15
Polonia										10	2,3	14	15
Reino Unido										7	3,5	5	15
Belice		41								162	0	-18	15
Cuba		586											15
República Dominicana		1334								80	0	-14	0
Francia		825								3	8,8	7	15
Guyana		24								134	0	-14	15
Jamaica		37								68	0,1	9	15
Panamá		3288								99	0	-26	4,5

Fuente: Trademap.org (Internacional Trade Centre).